Inspectie SZW
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Suwidienstverlening en de governance SVB

Inspectie Werk en Inkomen
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Suwidienstverlening en de governance SVB

Rapport

Datum 16 februari 2016
Status Definitief

Colofon

Directie	Werk en Inkomen - organisatie en verantwoordingsgericht onderzoek
Nummer	R16/02, februari 2016
ISSN	1383-8733
ISBN	978-90-5079-281-3

Voorwoord

Aanleiding voor het voorliggende onderzoek zijn de bevindingen in het verantwoordingsgerichte onderzoek 2014 en het jaarverslag 2014 van de Inspectie SZW, het feit dat SVB in haar jaarverslag 2014 aangeeft dat de organisatie onder druk staat en het feit dat SVB naast de Suwidienstverlening steeds meer andere taken uitvoert. Verder is in 2014 de ontwikkeling van het multiregelingensysteem (MRS) stopgezet. Deze ontwikkelingen bij SVB gaven de Inspectie SZW aanleiding om aanvullend op haar jaarplan een onderzoek uit te voeren naar de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening en de governance SVB op de Suwidienstverlening.

De Inspectie SZW heeft dossieronderzoek uitgevoerd en interviews gehouden. Daarna is het rapport afgerond en heeft de procedure van hoor en wederhoor plaatsgevonden. In de onderzoeksperiode is na afronding van het rapport, maar tijdens de hoor en wederhoor procedure (bestuurlijke reactie), de samenstelling van de Raad van Bestuur SVB gewijzigd door de staatssecretaris van SZW.

De Inspectie SZW is in haar onderzoek nagegaan of de dienstverlening van de andere wettelijke taken niet zodanig het functioneren van SVB beïnvloedt dat nadelige gevolgen ontstaan voor de primaire taken van SVB. De Inspectie heeft de interne governance onderzocht en verstaat daarbij onder governance het samenhangend geheel van het besturen van de organisatie zoals die binnen SVB is ingericht en uitgevoerd met het oog op het realiseren van de doelstellingen en de verantwoording daarover. De Inspectie SZW heeft zich bij haar beoordeling van de governance gericht op de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, op de sturing en het risicomanagement.

Dit rapport biedt aanknopingspunten voor het verbeteren van de governance. SVB geeft aan de conclusies en het oordeel uit het rapport te onderschrijven. Ik stel vast dat de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening weliswaar voor de korte termijn met de huidige beleidscontext en beleidsopdracht geborgd is, maar acht meer vaart noodzakelijk in het voorbereiden van de organisatie op de toekomst. De staatssecretaris van SZW heeft aangegeven dat SVB toegerust dient te worden op huidige en toekomstige uitdagingen. In de reactie van de SVB zie ik onvoldoende urgentie tot uitdrukking komen in het oppakken van deze voorbereiding op de toekomst en het nemen van concrete maatregelen.

Dit rapport is onderdeel van het organisatiegericht toezicht dat de Inspectie uitvoert op zbo’s zoals SVB. Deze wettelijke taak wordt met ingang van 2016 afgebouwd. De Inspectie zal daarom geen vervolgonderzoek inplannen, wel zal ik in het reguliere bestuurlijk overleg met SVB in gesprek blijven over maatregelen die de SVB naar aanleiding van dit rapport neemt. Tevens ga ik er vanuit dat SVB in overleg treedt met de eigenaar en opdrachtgever over te nemen maatregelen.

Drs. A. van Dijk
Wnd. Inspecteur-Generaal
Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Inhoud

1 Samenvatting en oordeel

Aanleiding
Aanleiding voor het onderzoek zijn de bevindingen in het verantwoordingsgerichte onderzoek 2014 en het jaarverslag 2014 van de Inspectie SZW (hierna: de Inspectie), het feit dat SVB in haar jaarverslag 2014 aangeeft dat de organisatie onder druk staat en het feit dat SVB naast de Suwidienstverlening steeds meer andere taken uitvoert. Verder is in 2014 de ontwikkeling van het multiregelingensysteem (MRS) stopgezet. Dit heeft bij de Inspectie vragen opgeroepen over de governance en de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening.

Het door de Inspectie uitgevoerde onderzoek geeft antwoord op de volgende twee centrale onderzoeksvragen:
1. Is de continuïteit en de kwaliteit van de Suwidienstverlening, met name de uitkeringsverzorging, tijdens de uitvoering van andere taken zoals de Trekkingsrechten PGB, gewaarborgd binnen de daarvoor met SZW gemaakte afspraken?
2. Voldoet de inrichting (opzet) en werking van de governance van SVB op de uitvoering van de Suwidienstverlening aan de daaraan te stellen eisen?

De Inspectie onderzoekt de interne governance en verstaat hierbij onder governance het samenhangend geheel van het besturen van de organisatie zoals die binnen SVB is ingericht en uitgevoerd met het oog op het realiseren van de doelstellingen en de verantwoording daarover. De Inspectie richt zich bij haar beoordeling van de governance op de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's), op de sturing en het risicomanagement.
Omdat de toezichtopdracht van de Inspectie zich niet uitstrekt tot de governance die de eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening) uitvoeren blijft dat deel buiten beschouwing. Wel neemt de Inspectie mee hoe de governance van SVB aansluit op wensen/opdrachten van haar eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening). Ook neemt de Inspectie mee of en hoe SVB signalen die zij vanuit haar governance krijgt communiceert aan haar eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening).

Continuïteit en kwaliteit Suwidienstverlening
De Inspectie is van oordeel dat met de huidige beleidscontext en beleidsopdracht de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening, met name de uitkeringsverzorging, gewaarborgd is tijdens de uitvoering van andere (bestaande) wettelijke taken.

De Suwidienstverlening over 2015 voldoet, in ieder geval tot aan de afronding van het onderzoek van de Inspectie, aan de met SZW gemaakte afspraken, waaronder de taakstellingen (sinds 2011 oplopend tot € 54 miljoen in 2015). De problemen die SVB ondervond bij de uitvoering van de nieuwe andere taak Trekkingsrechten PGB voor VWS vanaf 1 januari 2015 hebben hieraan geen afbreuk gedaan.

Om te voorkomen dat de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening direct beïnvloed kunnen worden door gebeurtenissen bij de uitvoering van de andere taken, is belangrijk dat er een goede organisatorische knip is tussen de Suwidienstverlening en de andere taken. De Inspectie stelt vast dat op uitvoerend niveau de organisatorische knip tussen de Suwidienstverlening en de andere taken (waaronder Trekkingsrechten PGB) heeft gewerkt. Dit blijkt onder andere uit de omgang met de

problematiek rond de Trekkingsrechten PGB. Begin 2015 werd geconcludeerd dat het tijdelijk noodzakelijk was ongeplande ondersteuning vanuit de Suwidienstverlening bij de uitvoering van de Trekkingsrechten PGB te leveren, bijvoorbeeld ondersteuning bij de telefonische helpdesk. De kosten van deze tijdelijke ondersteuning zijn door SVB doorbelast aan de opdrachtgever VWS. Voor de Suwidienstverlening zijn deze middelen, nadat de tijdelijke ondersteuning aan Trekkingsrechten PGB was beëindigd, ingezet om tijdelijk extra capaciteit aan te trekken. Daarmee is de extra werkvoorraad die voor de Suwidienstverlening was ontstaan, teruggebracht.

Na het stopzetten van het MRS was van belang de continuïteit en kwaliteit van de ICT-ondersteuning ten behoeve van de Suwidienstverlening te borgen. SVB heeft een Roadmap opgesteld om haar processen te kunnen blijven ondersteunen op basis van haar huidige informatiesystemen (HIS).
Deze HIS Roadmap kent activiteiten die beogen de continuïteit en beheersbaarheid van de huidige systemen te verbeteren. Deze activiteiten worden in de HIS Roadmap de ‘technical debts’ genoemd en zijn opgenomen op een zogenaamde ABC-lijst. SVB geeft aan dat het uitvoeren van de activiteiten voor de ABC-lijst, conform planning uiterlijk eind 2016 zal worden afgerond.
De HIS Roadmap bevat ook activiteiten die leiden tot meer structurele aanpassingen aan de systemen (bijvoorbeeld herbouw van systemen), om bijvoorbeeld de efficiency, flexibiliteit of wendbaarheid te verbeteren. Deze worden de ‘technical credits’ genoemd en moeten de HIS gereed maken om het dienstverleningsmodel van de toekomst te ondersteunen. SVB heeft in december 2015 een nadere uitwerking van haar strategische heroriëntatie en van haar keuzes in de ICT-strategie aangeboden aan SZW. De activiteiten voor de ‘technical credits’ staan, in afwachting van het vaststellen van de strategische heroriëntatie en van goedkeuring van de voorstellen door SZW, vooralsnog on hold.

De Inspectie stelt vast dat de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening voor de korte termijn geborgd is, maar acht meer vaart noodzakelijk in het voorbereiden van de organisatie op de toekomst. Hierbij zijn de volgende punten van belang:

- De strategische heroriëntatie met de oorspronkelijk voorziene planning afronding midden 2015 is vertraagd. In de strategische heroriëntatie is niet geconcretiseerd wat er qua eisen van het SVB dienstverleningsmodel verwacht wordt in 2016 en verder. De strategische heroriëntatie is tot op heden minder concreet doorvertaald naar meetbare eisen en wensen voor de toekomstige inrichting van de organisatie en haar ICT-infrastructuur dan wenselijk is voor het maken van gerichte keuzes op korte termijn. Het uitvoeren van de ABC-lijst (hierop staan de acties voor de ‘technical debts’) en de resultaten van de onderzoeken van Verhoef en Gartner zijn bouwstenen die bijdragen aan het kunnen maken van keuzes en in gang zetten van vervolgactiviteiten, maar het blijft noodzakelijk de strategische heroriëntatie en de daarmee samenhangende ICT-strategie snel nader te concretiseren. De Inspectie merkt op dat niet duidelijk is in welke mate de doelstellingen uit de strategische heroriëntatie, met name wendbaarheid en flexibiliteit, met de door SVB gekozen ICT-strategie, en de daarvan afgeleide veranderopgaven, gerealiseerd kunnen worden en welke risico’s dat eventueel met zich meebrengt.
- SVB geeft aan dat de organisatie in toenemende mate onder druk staat en dat de rek er uit is. De Inspectie mist in de externe verantwoordingsrapportages de nadere onderbouwing hiervan en kan niet vaststellen welke consequenties de toenemende druk op termijn kan hebben.

- In de interviews wordt breed aangegeven dat SVB voor de komende periode voldoende capaciteit beschikbaar heeft om de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening te kunnen borgen. Tevens wordt aangegeven dat dit mede afhangt van de nadere detaillering van de strategische heroriëntatie en van de ICT-strategie, van de daarvan afgeleide veranderopgaven en de daarvoor benodigde capaciteit. Het beeld dat SVB daarover nu heeft is dat tussen nu en 2020 een extra investering in IT en Dienstverlening noodzakelijk is om op het gewenste niveau te komen. SVB heeft in december 2015 de eerste financiële contouren voor de benodigde investering voor overleg aan SZW aangeboden.

Governance Suwidienstverlening SVB
De Inspectie is van oordeel dat de governance (TBV's, sturing en risicomanagement) van SVB op de uitvoering van de Suwidienstverlening in opzet voldoet aan de daaraan te stellen eisen. Betreffende de werking van de governance ziet de Inspectie op onderdelen een positieve ontwikkeling, maar acht zij een verdere ontwikkeling, in het bijzonder op het gebied van de sturing en risicomanagement voor vernieuwingstrajecten en veranderopgaven, noodzakelijk.

De Inspectie stelt vast dat SVB beschikt over een uitgebreide governancestructuur. SVB sluit in opzet met haar interne en externe planning & controlcyclus van de Suwidienstverlening aan op de wensen/opdrachten van haar eigenaar en opdrachtgever. Binnen SVB zijn in de afgelopen periode duidelijk stappen gemaakt die de governance verbeterd hebben. Voorbeelden zijn het instellen van een Audit Committee en het verbeteren van het risicomanagement via het opzetten van een risicodashboard en het integreren daarvan in de maandrapportages intern SVB. Daarmee wordt een stap gezet in het opvolgen van de eerdere signalen die de Inspectie over integraal risicomanagement rapporteerde, laatstelijk in de eerdergenoemde brief van 16 december 2014[1] waarin ik ben ingegaan op het stopzetten van het MRS. De Inspectie kan zich ook in grote lijnen vinden in het self-assessment van SVB over de huidige status van het risicomanagement en de daarin nog te aan te brengen verbeteringen (ontwikkelpunten voor de komende periode).

De Inspectie constateert dat verdere ontwikkeling van de sturing en het risicomanagement vereist is. Hierbij zijn de volgende punten van belang:
- De noodzaak voor SVB om een goed werkende governance te hebben neemt toe. Vanwege de taakstellingen die SVB al gerealiseerd heeft en in de komende jaren nog moet realiseren beschikt SVB over kleinere marges om tegenvallers op te vangen, terwijl de (mogelijk) in de toekomst gevraagde complexe veranderingen significante risico's met zich meebrengen.
- Afstemming over afwegingen en gevolgen vindt, ook als die strategische impact op SVB kunnen hebben, nu in grote mate mondeling plaats zodat niet transparant is welke analyses (bijvoorbeeld ten aanzien van risico's) ten grondslag hebben gelegen aan keuzes en wie welke rol heeft gehad bij het maken van keuzes. De Inspectie is in dat kader van oordeel dat de gevolgen van bepaalde keuzes, of van het vertraagd of niet behalen van resultaten meer geconcretiseerd zouden moeten worden in rapportages zodat afwegingen meer (zichtbaar) op feiten gebaseerd kunnen worden.
- Hierbij speelt mee dat vanuit de governance bezien de loyaliteit van SVB zowel binnen de eigen organisatie als aan de eigenaar en opdrachtgevers groot is. Hoewel loyaliteit in zichzelf van grote waarde is, kan dit in combinatie met een situatie waarin minder eenduidig is of, en zo ja welke, inhoudelijke overwegingen

[1] Brief Inspectie SZW aan de staatssecretaris van SZW van 16 december 2014, kenmerk 2014-0000189419.

een rol spelen in de sturing, ook leiden tot een minder krachtig werkende governance.

- In de huidige situatie ontbreken aangrijpingspunten voor de sturing op de vernieuwingstrajecten en veranderopgaven. Een voorbeeld daarvan betreft de gang van zaken rond de strategische heroriëntatie en de HIS. Het is vereist dat SVB snel inzichtelijk maakt wat de risico's zijn van de eerdergenoemde vertraging van de nadere concretisering van de strategische heroriëntatie en de ICT-strategie. Voorts is vereist dat expliciet onderbouwd inzichtelijk wordt hoe, afgeleid van de wensen en eisen van eigenaar en opdrachtgevers, het belang van de verschillende strategische doelstellingen ten opzichte van elkaar gewogen wordt en wat de consequenties daarvan zijn onder andere voor de mate waarin de strategische doelen kunnen worden behaald. SVB zou vervolgens moeten expliciteren welke factoren ten aanzien van de huidige situatie een rol spelen en welke prioriteitsvolgorde als gevolg daarvan aan vernieuwings- en veranderprojecten/voorstellen moet worden toegekend. Ook zou dan door SVB geconcretiseerd moeten worden onder welke randvoorwaarden en binnen welk tijdpad de projecten/voorstellen zouden kunnen worden uitgevoerd en welke risico's beheerst moeten worden.

Ten slotte constateert de Inspectie dat in de interviews werd aangegeven dat belangrijk is om behalve aan de governance structuur en het instrumentarium ook aandacht te besteden aan het verandervermogen en de cultuur, met name het zijn van een lerende organisatie. De Inspectie heeft geen diepgaand onderzoek gedaan naar het verandervermogen en de cultuur, maar wil deze aangedragen punten benoemen. Vanuit de interviews is naar voren gekomen dat, zowel voor de medewerkers als voor het management, geldt dat de veranderingen in werkwijzen een beroep doen op andere of nieuwe cultuur, competenties en gedrag.

2 Inleiding

2.1 Introductie

De Inspectie heeft in haar Rapport van Bevindingen VOZ 2014 SVB[2] onder het kopje Overig: PGB-Trekkingsrechten het volgende gerapporteerd: '*Het jaarverslag geeft aan dat SVB onder druk staat. Naast de Suwitaken voert SVB ook andere (wettelijke) taken uit. Zo voert SVB bijvoorbeeld vanaf januari 2015 (o.a.) op grond van de Wet langdurige zorg*[3] *namens de zorgkantoren de betalingen ten laste van verstrekte persoonsgebonden budgetten, alsmede het hiermee verbonden budgetbeheer, uit. De Inspectie is nagegaan of deze dienstverlening niet zodanig het functioneren van SVB beïnvloedt dat nadelige gevolgen ontstaan voor de primaire taken van SVB. In het jaarverslag benoemt SVB de technische en functionele realisatie en inbedding van het trekkingsrechtensysteem als een risico/kans voor 2015. In de paragraaf Risicomanagement worden de risico's van de andere (wettelijke) taken in relatie tot de Suwitaken van SVB niet benoemd. De Inspectie verwacht dat SVB de continuïteitsrisico's in het vervolg opneemt in de verantwoordingsrapportages, waaronder de tertaalrapportages.*'
In het verlengde hiervan heeft de Inspectie in haar Jaarverslag 2014 een overeenkomstige opmerking geplaatst.[4]

De Inspectie heeft in een brief aan de staatssecretaris van SZW[5] aangekondigd voornemens te zijn om onderzoek te programmeren aanvullend op haar jaarplan 2015. Dit naar aanleiding van de bovengenoemde bevindingen in het (verantwoordingsgerichte) onderzoek naar de kwaliteit van het jaarverslag en de jaarrekening 2014 van SVB (VOZ 2014) en het feit dat SVB in haar jaarverslag aangaf druk op haar organisatie te ervaren. In haar jaarverslag over 2014 stelde SVB: '*Zoals in eerdere jaren al aangegeven voelt de SVB duidelijk de druk die op de organisatie is gelegd door tegelijkertijd de organisatie te ontwikkelen, te bezuinigen, te vernieuwen en tegelijkertijd te zorgen voor excellente dienstverlening.*' In 2014 is de ontwikkeling van het MRS stopgezet. Voorts bleek begin 2015 dat de uitvoering van de Trekkingsrechten PGB niet goed verliep. De Algemene Rekenkamer en de Nationale Ombudsman hebben onderzoek uitgevoerd naar de uitvoering van de Trekkingsrechten PGB door SVB. De heer drs. J.G. Hakkenberg[6] heeft op verzoek van SVB een onderzoek uitgevoerd naar de organisatiecultuur. De Inspectie heeft daarom aangegeven dat haar aanvullend onderzoek zich mede kon richten op de invloed van andere (wettelijke) taken op de taken die SVB voor het ministerie van SZW uitvoert.

[2] Rapport van Bevindingen Verantwoordingsgericht Onderzoek ZBO's 2014, Onderzoek naar de jaarverantwoording 2014 van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en de controle daarop door de Auditdienst SVB, 15 april 2015, par. 2.2.7 ICT: de geautomatiseerde gegevensverwerking en beveiliging Suwinet, blz. 12.
[3] Behalve de Wet langdurige zorg (WLZ) kennen ook de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Jeugdwet een persoonsgebonden budget.
[4] Jaarverslag 2014 Inspectie SZW, par. Veranderprogramma Sociale Verzekeringsbank, blz. 76.
[5] Brief Inspectie SZW aan de staatssecretaris van SZW van 20 mei 2015, kenmerk 2015-0000133614.
[6] Eindrapport Onderzoek organisatiecultuur bij de SVB, d.d. 14 december 2015.

2.2 Doelstelling onderzoek

De Inspectie heeft besloten onderzoek uit te voeren naar de consequenties van de druk op SVB voor de uitvoering van de reguliere Suwidienstverlening voor SZW. Zij betrekt daarbij de (werking van de) governance op de Suwidienstverlening bij SVB.

Het onderzoek heeft geleid tot dit rapport waarin de Inspectie haar oordeel geeft op basis van de belangrijkste bevindingen, conclusies en aandachtspunten uit een eerder opgestelde Nota van bevindingen.

2.3 Onderzoeksvragen

In dit rapport komen de volgende twee centrale onderzoeksvragen aan de orde:
1. Is de continuïteit en de kwaliteit van de Suwidienstverlening, met name de uitkeringsverzorging, tijdens de uitvoering van andere taken zoals de Trekkingsrechten PGB gewaarborgd binnen de daarvoor met SZW gemaakte afspraken?
2. Voldoet de inrichting (opzet) en werking van de governance van SVB op de uitvoering van de Suwidienstverlening aan de daaraan te stellen eisen?

De Inspectie verstaat hierbij onder governance het samenhangend geheel van het besturen van de organisatie zoals die binnen SVB is ingericht en uitgevoerd met het oog op het realiseren van de doelstellingen en de verantwoording daarover. De Inspectie richt zich bij haar beoordeling van de governance op de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's), op de sturing en het risicomanagement. Omdat de toezichtopdracht van de Inspectie zich niet uitstrekt tot de governance die de eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening) uitvoeren blijft dat deel buiten beschouwing. Wel neemt de Inspectie mee hoe de governance van SVB aansluit op wensen/opdrachten van haar eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening). Ook neemt de Inspectie mee of en hoe SVB signalen die zij vanuit haar governance krijgt communiceert aan haar eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening).

2.4 Toetsingskader

De Inspectie ontwikkelt bij haar onderzoeken in beginsel geen eigen toetsingskader/normenkader, maar gaat zoveel mogelijk uit van bestaande relevante wet- en regelgeving en/of gangbare professionele standaarden.

De Inspectie hanteert voor haar toetsing van de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening de volgende referenties:
- In algemene zin waar relevant de Suwi wet- en regelgeving en de eventuele ontwikkelingen daarin (invoering aanstaande nieuwe wetgeving);
- Voor de uitkomsten betreffende de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde dienstverlening: de prestatie-indicatoren en streefwaarden zoals die overeen zijn gekomen tussen SZW en SVB in het jaarplan 2015 en in eventuele aanvullende bestuurlijke afspraken en de uitkomsten van eerdere perioden;
- Voor projecties ten aanzien van de borging van toekomstige dienstverlening: de mate van onderbouwing bij die projecties. Zijn er onderbouwingen, op welke feiten / aannames en analyses zijn onderbouwingen gebaseerd?

De Inspectie hanteert bij haar toetsing op de inrichting en werking van de governance op de Suwidienstverlening, met bijzondere aandacht voor risicomanagement, de volgende referenties/bouwstenen:
- Organisatiestructuur en TBV's;
- Sturing: de planning & control-cyclus en het 'three lines of defense' model dat SVB als uitgangspunt hanteert;
- Risicomanagement: het Enterprise Risk Management Integrated Framework (COSO model) dat SVB als uitgangspunt hanteert (zie bijlage 4).

2.5 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd in vier fasen:
1. Vaststellen aanpak;
2. Uitvoeren onderzoek;
3. Valideren bevindingen;
4. Rapporteren.

Ad 1: Nadat de onderzoeksaanpak door de Inspectie was vastgesteld is met SVB afgestemd over de uitvoering, met name over de te ontvangen documentatie over de Suwidienstverlening en de governance, de te houden interviews en de afstemming van bevindingen en conclusies.

Ad 2: In het onderzoek is gebruik gemaakt van dossieronderzoek en interviews. De Inspectie heeft documenten van SVB tot en met 15 december 2015 gebruikt voor het onderzoek. Interviews zijn gehouden met de leden van de Raad van Bestuur (RvB), twee leden van de Raad van Advies (RvA) (gezamenlijk in een interview), twee leden van de Audit Commissie (AC) (gezamenlijk in een interview), twee leden van de Cliëntenraad (CR) (gezamenlijk in een interview), twee leden van de Ondernemingsraad (OR) (gezamenlijk in een interview) en de bestuurssecretaris. Daarnaast zijn interviews gehouden met de (plv.) directeur en een afdelingshoofd/ teamleider/ medewerker van de directies Auditdienst (AD), Strategie & Externe Betrekkingen (SEB; hier is alleen de directeur geïnterviewd), Juridische Zaken (JZ), Informatiemanagement & Programma's (IM&P), Human Resources & Facilities (HR&F), Dienstverlening (DV), Finance & Control (F&C), Concern Control (CC) en IT-Bedrijf (ITB). Dit waren per directie twee aparte interviews.

Ad 3: Per interview is een verslag gemaakt dat afgestemd is met de geïnterviewde(n). De concept Nota van bevindingen en de conclusies zijn getoetst bij een aantal experts op het gebied van public governance en daarna voor feitencheck voorgelegd aan de (RvB) SVB.

Ad 4: Op basis van de bevindingen zijn de conclusies en aandachtspunten ter overweging in een volgende stap nader uitgewerkt in een oordelend rapport. Dit oordelend rapport is voor een bestuurlijke reactie voorgelegd aan de RvB SVB.

2.6 Scope en onderzoeksperiode

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van augustus 2015 tot en met december 2015. In dit onderzoek heeft de Inspectie alleen de informatie meegenomen die relevant is voor de onderzoeksdoelstelling en die voor haar tijdig beschikbaar was. In het onderzoek was het uitgangspunt geen informatie te betrekken die na 20 no-

vember 2015 beschikbaar kwam. Op 2 december 2015 heeft de Inspectie de beschikking gekregen over de resultaten van de reflectieonderzoeken van prof. dr. Chr. Verhoef, hoogleraar Informatica van de Vrije Universiteit Amsterdam, en van adviesbureau Gartner naar de ICT van SVB. Tevens kreeg de Inspectie daarbij de beschikking over documenten betreffende de ICT-strategie 2016-2020 en de business case Vakwerk. Op 8 en 16 december 2015 heeft de Inspectie de correspondentie over de Koers 2020 van SVB met de SG van SZW ontvangen. De Inspectie heeft vastgesteld dat noodzakelijk was deze documenten te betrekken in haar bevindingen zodat dit alsnog is gebeurd.

2.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 3 leest u de bevindingen en conclusies van de Inspectie over de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening.
Vervolgens bespreekt de Inspectie in hoofdstuk 4 haar bevindingen en conclusies over de inrichting en werking van de governance SVB op de Suwidienstverlening.
In hoofdstuk 5 vindt u de bestuurlijke reactie van SVB en het naschrift van de Inspectie.
Na het laatste hoofdstuk is een vijftal bijlagen opgenomen. Deze gaan in op de integrale bestuurlijke reactie, klachtenafhandeling, taakstellingen, COSO model en een overzicht van de benoemde risico's door SVB.
Ten slotte is een lijst van gebruikte afkortingen en van publicaties van de Inspectie toegevoegd.

3 Continuïteit en kwaliteit Suwidienstverlening

De centrale onderzoeksvraag voor de Suwidienstverlening luidt: 'Is de continuïteit en de kwaliteit van de Suwidienstverlening, met name de uitkeringsverzorging, tijdens de uitvoering van andere taken zoals de Trekkingsrechten PGB gewaarborgd binnen de daarvoor met SZW gemaakte afspraken?'

3.1 Inleiding

De Inspectie onderzoekt bij SVB of de uitvoering van andere taken, zoals de Trekkingsrechten PGB, impact heeft op de reguliere Suwidienstverlening (continuïteit en kwaliteit van de uitkeringsprocessen). Hierbij wordt ingezoomd op de afgesproken prestatie-indicatoren, zoals rechtmatigheid, tijdigheid van beschikkingen, klachten, etc. Ook wordt ingezoomd op de actuele ontwikkelingen zoals het versterken van de huidige informatiesystemen (HIS), de uitkomsten van de strategische heroriëntatie, de capaciteit (personeel, ICT, e.d.), de taakstellingen kabinetten Balkenende en Rutte en exogene factoren zoals nieuwe wetswijzigingen.

3.2 Bevindingen

3.2.1 Prestaties

<u>Ontwikkeling prestatie-indicatoren 2015</u>
In het jaarplan SVB 2015 zijn de met SZW afgesproken prestatie-indicatoren met streefwaarden 2015 opgenomen. Die doelstellingen moeten een hoog niveau kwaliteit en kwantiteit van de Suwidienstverlening bij SVB borgen. De prestatie-indicatoren en streefwaarden zijn gelijk aan die van 2014 en betreffen de resultaatgebieden Juiste en tijdige uitkeringsverstrekking, Klantgerichte uitvoering en Efficiënte uitvoeringsprocessen. In Tabel 1 is de realisatie op de prestatie-indicatoren over het eerste en tweede tertaal 2015 samengevat, voor zover hierover de informatie beschikbaar is, met als vergelijkende cijfers de streefwaardes 2015 en de realisaties over de jaren 2014 en 2013. De Inspectie merkt over de beschikbaarheid van informatie op dat tussentijds de rechtmatigheid alleen over het eerste halfjaar 2015 wordt gerapporteerd in de tweede tertaalrapportage 2015. Het klanttevredenheidsonderzoek vindt tweejaarlijks plaats, met het volgende onderzoek in 2016. De efficiency wordt jaarlijks bepaald.

De Inspectie constateert dat SVB bij de uitvoering over het eerste en tweede tertaal 2015 ruimschoots aan de met SZW overeengekomen streefwaarden voor prestatie-indicatoren 2015 heeft voldaan. De gerealiseerde nationale en internationale tijdigheid ligt tot en met het tweede tertaal 2015 ruim boven de overeengekomen streefwaarden. De internationale tijdigheid AKW, die over 2014 met 94,6% nog beneden de streefwaarde van 96% uitkwam, heeft zich in 2015 hersteld met 96,7% over het eerste tertaal 2015 en 97,2% over het tweede kwartaal 2015.

Tabel 1 Overzicht prestatie-indicatoren 2015

Resultaatgebied		Realisatie		1e tertaal	2e tertaal	Streven
Prestatie-indicatoren		2013	2014	2015	2015	2015
Juiste en tijdige uitkeringsverstrekking						
Nationale tijdigheid	AOW	99,3%	98,9%	99,2%	99,2%	98,0%
	AKW	99,4%	99,3%	98,9%	99,2%	96,0%
	Anw	98,7%	98,7%	98,4%	98,4%	96,0%
	AIO	99,4%	99,3%	99,2%	99,1%	95,0%
Internationale tijdigheid	AOW	98,6%	98,5%	98,4%	97,6%	96,0%
	AKW	98,0%	94,6%	96,7%	97,2%	96,0%
	Anw	95,3%	98,0%	98,8%	96,4%	96,0%
Rechtmatigheid	Gem. alle wetten	99,972%	99,965%	nvt	99,949%	99,0%
Klantgerichte uitvoering						
Klanttevredenheidsonderzoek		nvt	7,7	nvt	nvt	nvt*
Tijdigheid klachtenafhandeling		97,0%	97,0%	92,6%	95,6%	95,0%
Efficiënte uitvoeringsprocessen						
Efficiency	Max. loon/prijs index	5,9	3,4	nb	nb	-**

-* = Het klanttevredenheidsonderzoek vindt tweejaarlijks plaats. Het volgende is in 2016.

-** = De efficiency is gedefinieerd als een stijging 2014/2015 van de uitvoeringskosten met maximaal de loon/prijs index.

Uit: Jaarplan SVB 2015 blz. 14, Jaarverslag SVB 2013 blz. 57, Jaarverslag SVB 2014 blz. 120, 1e tertaalverslag SVB 2015 blz. 24 en 2e tertaalverslag SVB 2015 blz. 26.

In Tabel 2 is de gerealiseerde tijdigheid op de overige wetten en regelingen over het eerste en tweede tertaal 2015 samengevat, met als vergelijkende cijfers de streefwaardes 2015 en de realisaties over de jaren 2014 en 2013. Ook hier merkt de Inspectie op dat de gerealiseerde tijdigheid tot en met het tweede tertaal 2015 ruim boven de overeengekomen streefwaarden ligt.

Tabel 2 Tijdigheid uitkeringsverstrekking overige wetten en regelingen 2013-2015

	Realisatie		1e tertaal	2e tertaal	Streven
Tijdigheid overige wetten en regelingen	**2013**	**2014**	**2015**	**2015**	**2015**
TAS	100%	100%	99,5%	100%	98%
OBR	nvt	97,2%	98,8%	98,3%	96%
REM	98,7%	99,0%	98,6%	97,7%	85%

Uit: 2e tertaalverslag SVB 2014 blz. 19 (jaarcijfers 2013), 1e tertaalverslag SVB 2015 blz. 20 (jaarcijfers 2014, 1e tertaalcijfers 2015) en 2e tertaalverslag SVB 2015 blz. 20 (2e tertaalcijfers 2015).

In Tabel 3 is de onrechtmatigheid per wet en regeling over het eerste halfjaar 2015 opgenomen, met als vergelijkende cijfers de realisaties over de hele en halve jaren 2014 en 2013. De prestatie-indicator Rechtmatigheid, die de gemiddelde totale rechtmatigheid van alle wetten en regelingen omvat, komt over het eerste halfjaar 2015 met 99,9%, net als voorgaande jaren, ruim boven de streefwaarde van 99% uit. De Inspectie constateert dat de onrechtmatigheid van twee wetten/regelingen (AIO en OBR) in het eerste halfjaar 2015 boven de totale streefwaarde van 1% onrechtmatig is uitgekomen en dat een wet/regeling (bijstand buitenland) in vergelijking met 2014 ruim onder de 1% onrechtmatigheid is gezakt. In totaal geldt echter dat de onrechtmatigheid met een uitkomst van gemiddeld 0,05% over het eerste halfjaar 2015 heel licht is toegenomen (2014: 0,04%; 2013: 0,03%). Tegelijk kan

ook vastgesteld worden dat de onrechtmatigheid nog altijd heel laag is en ruim onder de met SZW overeengekomen streefwaarde ligt.

Tabel 3 Onrechtmatigheid 2013-2015

Onrechtmatigheid per wet of regeling	**Halfjaar 2013**	**2013**	**Halfjaar 2014**	**2014**	**Halfjaar 2015**
AOW	0,00%	0,01%	0,49%	0,01%	0,01%
AKW (incl. KGB)	0,30%	0,16%	0,02%	0,20%	0,40%
Anw	0,16%	0,51%	0,31%	0,46%	0,29%
AIO	1,30%	1,06%	0,27%	0,82%	1,44%
TOG	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-*
TAS	0,00%	0,00%	0,00%	0,28%	0,00%
OBR	-	4,20%	3,18%	1,66%	4,77%
REM	-	0,13%	0,09%	0,30%	0,10%
Bijstand Buitenland	0,62%	0,38%	1,46%	1,76%	0,10%
Totaal SVB (SV-domein)	**0,04%**	**0,03%**	**0,45%**	**0,04%**	**0,05%**

-* = De TOG is omgezet naar dubbele kinderbijslag en opgenomen in de steekproef AKW.

Uit: Jaarverslag SVB 2014 blz. 27 (jaarcijfers 2013 en 2014), en 2e tertaalverslag SVB 2014 blz. 20 (halfjaarcijfers 2013 en 2014) en 2e tertaalverslag SVB 2015 blz. 21 (halfjaarcijfers 2015).

In Tabel 4 is de gerealiseerde tijdigheid op de klachtenbehandeling per wet en regeling over het eerste en tweede tertaal 2015 samengevat, met als vergelijkende cijfers de realisaties over de jaren 2014 en 2013. De Inspectie constateert dat de tijdigheid van de klachtafhandeling door SVB met totaal 95,6% tot en met het tweede tertaal 2015 marginaal is gedaald in vergelijking met voorgaande jaren (2013:

Tabel 4 Tijdigheid klachtenafhandeling 2013-2015

	2013	**2014**	**1e tertaal 2015**	**2e tertaal 2015**	**Cumulatief 2015***
Klachten	**% binnen 6 weken**	**% binnen 6 weken**	**% binnen 6 weken**	**% binnen 6 weken**	**% binnen 6 weken**
AOW	96,2%	96,1%	97,5%	94,1%	95,8%
AKW**	93,8%	98,4%	100%	86,7%	97,7%
Anw	97,0%	96,6%	93,3%	92,9%	90,9%
AIO	97,3%	91,3%	85,7%	88,9%	84%
TOG***	100%	100%	nvt	nvt	100%
REM	80%	66,7%	100%	75%	66,7%
KGB**	50%	100%	nvt	nvt	100%
Verzekeringen	100%	100%	100%	94,7%	98%
Overig****	100%	100%	100%	nvt	100%
Totaal SVB (Suwi-domein)	**96,7%**	**96,8%**	**97,2%**	**92,6%**	**95,6%**

* = De cumulatiefstaat 2015 sluit om onduidelijke redenen niet aan met de aantallen per wet en in totaal van de klachtenoverzichten 1e en 2e tertaal 2015 (tabellen 4.4 en 4.5).

** = Het Kindgebonden Budget (KGB) is vanaf 2015 opgenomen in de AKW.

*** = De TOG is omgezet naar dubbele kinderbijslag en opgenomen in de AKW.

**** = Gezinsbijslag, VVA, OBR, TAS, Bijstand Buitenland en MKOB.
Uit: Jaarverslag 2013 blz. 57, Jaarverslag SVB 2014 blz. 120, 1e tertaalverslag SVB 2015 blz. 24 en 2e tertaalverslag SVB 2015 blz. 26.

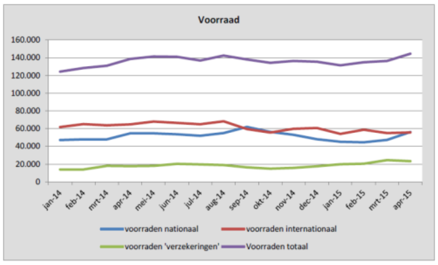
96,7% en 2014: 96,8%), maar net als voorgaande jaren boven de streefwaarde van 95% uitkomt. De Inspectie merkt op dat de tijdigheidspercentages per wet en regeling soms grote uitschieters naar boven of beneden laten zien. De Inspectie merkt op dat uit de meer gedetailleerde in de bijlage 2 opgenomen tabellen 7 tot en met 11 blijkt dat het percentage gegrond verklaarde klachten geleidelijk is gestegen, van 54,1% over 2013, via 58,5% over 2014 tot 61,9% tot en met het tweede tertaal 2015. De aantallen klachten zijn na een stijging van 796 over 2013 tot 822 over 2014 over de eerste acht maanden 2015 weer bijna terug op het niveau 2013 (eerste acht maanden 2013 is 557; eerste acht maanden 2014 is 626 en eerste acht maanden 2015 is 562).

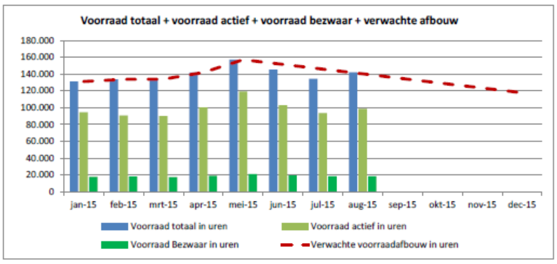
De prestatie-indicator Efficiency uit het Jaarplan SVB 2015 is genormeerd op een kostenontwikkeling die maximaal die van de loon- en prijsindex volgt en wordt daarom jaarlijks bepaald. Om de efficiency per jaar te meten, heeft SVB met het ministerie van SZW afgesproken dat het kostenniveau van het vorige jaar wordt vergeleken met het kostenniveau van het verslagjaar, gecorrigeerd voor volume-, loon- en prijseffecten en middelen voor nieuw beleid. In de eerste tertaalrapportage 2015 rapporteerde SVB een verwachte onderbesteding in het Suwidomein van € 1,9 mln. In de tweede tertaalrapportage 2015 rapporteerde SVB een verwachte onderbesteding van € 5 mln., waarvan € 4,7 mln. in het Suwidomein en € 0,3 mln. in het niet-Suwidomein (overige wettelijke taken). Hoewel onderbesteding in het Suwidomein niet automatisch leidt tot efficiency zou een onderbesteding van een dergelijke omvang een positieve indicator kunnen zijn dat SVB ook over 2015 een efficiencybesparing zal realiseren.

<u>Ontwikkeling werkvoorraden 2015</u>
In het eerste tertaal van 2015 is de productie voor de Suwidienstverlening iets gedaald ten opzichte van de planning. Dit werd veroorzaakt doordat vanuit de directie Dienstverlening (DV), die binnen SVB de primaire processen van de Suwidienstverlening uitvoert, onvoorzien ondersteuning moest worden geleverd aan de directie SVB Servicecentrum PGB (SSP), dat binnen SVB uitvoering geeft aan de overige wettelijke taak Trekkingsrechten PGB. Het gevolg hiervan was dat de werkvoorraad binnen de directie DV opliep en dat de prestaties op het gebied van kwaliteit van de Suwidienstverlening (tijdigheid en rechtmatigheid) licht daalden ten opzichte van de prestaties in 2013 en 2014. Het laten oplopen van de werkvoorraden waardoor de behandeltermijn iets langer is geworden binnen de geldende wettelijke behandeltermijn is, naast tijdelijk overwerk, externe inhuur of het meer structureel verbeteren van processen, een van de manieren om bij te sturen voor de directie DV.

In de loop van het tweede tertaal 2015 was geen sprake meer van onvoorziene ondersteuning vanuit de directie DV aan SSP. De kosten van de inzet die gepleegd is ten behoeve van SSP zijn doorberekend aan de opdrachtgever (VWS) en hiervoor heeft de directie DV in het tweede tertaal inhuurkrachten aangetrokken en opgeleid. Aan het eind van het tweede tertaal 2015 was de werkvoorraad weer bijna terug gebracht tot het normale (beheersbare) niveau dat voor 2015 gebruikelijk was. De tabellen 5 en 6 geven de ontwikkeling weer van de werkvoorraad uit de interne eerste en tweede tertaalrapportages 2015 van de directie DV. De Inspectie stelt vast dat het tijdelijk oplopen van de werkvoorraad en de acties die daarop ter bijsturing zijn genomen, niet in de externe tertaalrapportages 2015 van SVB zijn benoemd. SVB heeft hierover opgemerkt dat deze informatie wel in gesprekken en formele overleggen met SZW is gedeeld.

Tabel 5 Voorraadontwikkeling t/m april 2015. Tabel 6 Voorraadontwikkeling t/m augustus 2015





Uit: Tertaalrapportage Directie Dienstverlening januari-april 2015, par. 3 Going concern, blz. 5 (tabel 5) en Maandrapportage SVB, augustus 2015, par. 2.1 Prestaties dienstverlening/adequaat uitvoeren van de taken, blz. 7 (tabel 6).

Ook bij andere directies is in de eerste maanden van 2015 extra inzet gepleegd ten behoeve van SSP. Soms is deze inzet van tijdelijke aard geweest, soms heeft dit geleid tot structurele extra capaciteitsinzet. Zo heeft directie SEB circa vijf fte extra aangesteld voor communicatie/woordvoering en beleidsadvies en relatiemanagement. De directie JZ heeft voor wat betreft het Zorgdomein vier fte juristen op Beleid aangesteld, naast de bestaande 10-12 juristen voor het Suwidomein. Ook deze inzet is doorberekend aan de opdrachtgever (VWS). Op uitvoerend niveau is in principe altijd sprake van een knip tussen het Suwidomein en de overige wettelijke taken, met name op het Zorgdomein. Op het (top)managementniveau is wel sprake van (of sprake geweest van) menging van taken, zoals met name bij de RvB, SEB, F&C, HR&F, DJZ, IM&P/ITB, DDV en AD.

3.2.2 Capaciteit

SVB maakt al 15 jaar gebruik van de KBBS-methodiek (Kostprijzen in de Besturing en Beheersing van SVB*)* als kostprijs-/budgetterings- en kostentoerekeningsmethodiek. De huidige versie van de methodiek wordt sinds 2014 (in de jaarrekening) toegepast. Uitgangspunt van KBBS is om zoveel mogelijk alle uitvoeringskosten direct te maken en rechtstreeks toe te rekenen aan de verschillende producten (wetten en regelingen) die SVB levert. Hiervoor is noodzakelijk dat inzichtelijk is welke capaciteit voor welke wet wordt ingezet en wat de kosten zijn die samenhangen met die capaciteit.

SVB werkt in beginsel met een vaste personele bezetting en een wisselende flexibele schil. Voor het bepalen van de benodigde uitvoerende capaciteit maakt SVB gebruik van berekeningen die uitgaan van aantallen klanten per wet en productienormen per klant. De productienormen hebben zich in de loop van vele jaren bewezen als een betrouwbare maatstaf om capaciteit te ramen. Deze normen zijn in de afgelopen jaren wel aangescherpt naar aanleiding van geraamde efficiencyverbeteringen die het gevolg (moeten) zijn van automatiseringsslagen. Bij de realisatie blijken weliswaar plussen en minnen op onderdelen, maar per saldo berekent het KBBS - met een marge van enkele procenten - goed de capaciteitsbehoefte van SVB. (Overigens zijn er voornemens om de methodiek over twee jaar te veranderen, om de aansluiting op de digitale dienstverlening te verbeteren.)

KBBS is - als eigen verantwoordelijkheid van de zbo - niet formeel geaccordeerd door de eigenaar en opdrachtgevers van SVB, maar de systematiek is wel aan SZW en VWS uitgelegd. Impliciet is KBBS wel door de AD van SVB gevalideerd bij de jaarlijkse accountantscontrole van de Suwi-jaarrekening en van de jaarlijkse kostenafrekeningen met derden (waaronder VWS) met de daarin opgenomen kostentoerekening naar wetten en regelingen.

De capaciteit die ingezet wordt voor de uitvoering van de Trekkingsrechten PGB is binnen een apart organisatiedeel (directie SSP) geplaatst. Ook voor de verschillende stafdirecties wordt inzichtelijk gemaakt welke capaciteit ingezet wordt voor welke wetten. Waar mogelijk worden fte's 'dedicated' ingezet op Suwi of andere (wettelijke) taken (waaronder PGB). Waar dat organisatorisch niet goed kan wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van urenregistraties. Zodoende kan goed worden bepaald welke capaciteit waarop wordt ingezet. Waar ook urenregistraties niet werkbaar zijn (bijvoorbeeld bij algemeen management) wordt voor het toedelen van capaciteit en kosten gebruik gemaakt van een verdeelsleutel (toedelen van de kosten op basis van de verhouding in de productie fte's voor de verschillende producten). Om de toedeling van kosten van stafdirecties en algemeen management goed mogelijk te maken zijn in de financiële administratie per kostenplaats aparte subkostenplaatsen opgenomen die gebruikt worden om kosten door te belasten. De projectcodes zijn gedifferentieerd op niveau Suwi wet- en regelgeving, maar bijvoorbeeld ook op overige taken als SSP/Trekkingsrechten PGB, Verzets- en Oorlogsslachtoffers (V&O) en het Pensioenregister. Daarnaast zijn er voor de indirect toe te rekenen uitvoeringskosten een werkplektarief, een generiek tarief en een huisvestingstarief. SVB heeft voor kleine wetten en regelingen bij de overige (wettelijke) taken soms specifieke afspraken gemaakt (bijv. over de toerekening van overheadkosten), zodat voor de afrekening niet gewacht hoeft te worden op de einduitkomst op nacalculatie. In het KBBS wordt uitgegaan van werksoorten maal normtijd (pxq).

In de interviews is breed aangegeven dat SVB voor de komende periode voldoende capaciteit beschikbaar heeft om de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening te kunnen borgen uitgaande van de huidige dienstverlening en beleidscontext. Dat geldt zowel voor de omvang van de uitvoerende capaciteit als voor de ruimte om te investeren in bijvoorbeeld ICT en in medewerkers. Zo heeft de directie DV aangegeven – naar huidig inzicht – voor de periode tot 2018 niet direct grotere veranderingen in de capaciteit te verwachten. SVB heeft hierbij toegevoegd dat een investering in ICT en Dienstverlening tussen nu en 2020 noodzakelijk is om op het gewenste niveau te komen. SVB heeft in december 2015 de eerste financiële contouren voor de benodigde investering voor overleg aan SZW aangeboden.

In de interviews is ook aangegeven dat het antwoord op de vraag welke capaciteit van SVB voldoende is mede afhangt van de strategische heroriëntatie, waarover nog niet is besloten. Als veel ICT zou gaan veranderen, dan heeft dit zeker gevolgen voor de capaciteit. Bijvoorbeeld meer digitalisering betekent wellicht dat SVB bepaalde (ICT-)deskundigheid (bijvoorbeeld Cobol-, Java- en .NET-expertise en IT-architectuur) meer nodig heeft maar ook met minder ondersteunende staf toe zou kunnen. Uit de interviews komt naar voren dat de huidige inzet van IT-veranderccapaciteit grofweg voor eenderde tot viernegende voor het Suwidomein, voor eenderde voor het Zorgdomein (Trekkingsrechten PGB) en eenderde tot eenvijfde voor het Generiek domein (infrastructuur en staven) plaatsvindt. SVB heeft voldoende ICT-capaciteit bij de huidige HIS Roadmap (zie ook hierna bij de volgende paragraaf 2.2.3). Aangegeven werd echter dat voor een eventuele versnelde uitvoering meer mensen nodig zouden zijn.

Een ander aandachtspunt dat in de interviews benoemd is, is dat medewerkers van SVB op het Suwidomein een gering verloop kennen, vaak al een groot aantal jaren bij SVB werken volgens vaste procedures en een hogere gemiddelde leeftijd hebben in vergelijking met de medewerkers van het Zorgdomein (gemiddeld veel jonger en

relatief kort in dienst bij SVB). Hierdoor bestaat, aldus de geïnterviewden van SVB, tussen de medewerkers van het Suwidomein en het Zorgdomein een groot cultuurverschil. De medewerkers in het Suwidomein zijn langdurig gewend aan bepaalde werkwijzen terwijl van hen ingrijpende veranderingen gevraagd worden. Het verandervermogen behoeft naar mening van een aantal geïnterviewden in het Suwidomein aandacht om de doelen van de strategische heroriëntatie te bereiken.

De aan SVB gevraagde wetswijzigingen zijn in de afgelopen periode steeds juist (tijdig en volledig) doorgevoerd. Ook de voor de rest van 2015 gevraagde wetswijzigingen zullen volgens SVB tijdig en volledig worden doorgevoerd. Wetswijzigingen worden binnen SVB in multidisciplinaire samenwerking doorgevoerd. Hierbij zijn de directies DJZ, SEB, ITB en DV betrokken. In de interviews werd aangegeven dat het ICT-deel van de werkzaamheden veelal op het kritieke pad zit, omdat dat deel last heeft van eventueel in een laat stadium nog aan te brengen wijzigingen in de informatiesystemen, terwijl niet alle wijzigingen snel in systemen kunnen worden doorgevoerd.

3.2.3 HIS en strategische heroriëntatie

<u>HIS</u>

Na het stopzetten van MRS in 2014 heeft SVB in het kader van de Huidige Informatiesystemen (HIS) een analyse uitgevoerd. De tijdelijke CIO heeft voor SVB in de rapportage Dienstverlening Verzekerd[7] onderzocht, op basis van een integrale risicoanalyse, of de continuïteit ('going concern') van de dienstverlening op basis van de HIS in de toekomst blijvend gewaarborgd kan worden. Conclusie van de rapportage Dienstverlening Verzekerd is dat SVB met de huidige technische stand van de informatiesystemen en ondersteuning hiervan haar dienstverlening kan blijven uitvoeren. Wanneer maatregelen worden genomen, is de continuïteit van de dienstverlening met de huidige informatiesystemen volgens het onderzoek voor zeker vijf jaar beheersbaar gegarandeerd. Dit vereist wel enkele aanvullende maatregelen. Doordat SVB tot de stopzetting van MRS de inspanning op de vervanging van de bestaande informatiesystemen had gericht, is een volgens SVB beheersbare 'werkvoorraad op het onderhoud gericht op de toekomst van de huidige informatiesystemen' ontstaan. Hierbij gaat het onder andere om het verbeteren van systeemfuncties zoals de aansluiting op de Polisadministratie, het herzieningsproces van de AIO, de Basisadministratie Verzekerden (BAV), de verbetering van de automatiseringsgraad van de werkprocessen en het completeren van technische documentatie. Op basis van die analyse heeft SVB eind 2014 een werklijst opgesteld. Deze zgn. ABC-lijst bevat 150 verbeterpunten van de werkvoorraad HIS die moe(s)ten worden uitgevoerd om de systemen goed onderhoudbaar te maken. (Deze verbeterpunten worden ook wel de 'technical debts' genoemd.) De ABC-lijst, die door het eigen IT-bedrijf in een regulier onderhoudstraject wordt uitgevoerd, is hiermee in de bestaande governance ondergebracht en dient in 2015 en 2016 te worden weggewerkt. In het najaar van 2014 is de capaciteit van het IT-bedrijf hiervoor opgehoogd, met een extra budget voor drie jaar van elk € 2 mln. SVB heeft externen ingehuurd voor de aanvullende capaciteit. Dit alles geldt binnen de huidige beleidscontext. SVB rapporteerde in het tweede tertaalverslag 2015 dat de uitvoering van de ABC-lijst inmiddels voorspoedig verliep. Dit na een moeizame start in het eerste tertaal 2015 door de nasleep van de 15 wetswijzigingen in het Suwidomein die SVB

[7] Dienstverlening verzekerd, Onderzoek naar de continuïteit van de dienstverlening van SVB, op basis van de huidige informatiesystemen, concept 21 november 2015. Van deze rapportage is tot nu alleen de samenvatting definitief vastgesteld.

met de jaarwisseling 2014-2015 (en de 22 wetswijzigingen over 2014) heeft geïmplementeerd. Van de ruim 150 beheeracties die in het programma gebundeld waren, waren er 85 afgesloten en resteerden er nog 65. SVB onderzocht de mogelijkheid om het programma eerder dan gepland af te ronden (zomer 2016 in plaats van december 2016). De Inspectie merkt op dat ook uit de gehouden interviews de verwachting naar voren kwam dat deze punten rond juli 2016 zouden zijn afgehandeld. In de interviews is ook aangegeven dat de ABC-lijst in juni 2015 is geactualiseerd voor nieuwe inzichten, zoals niet opgetreden risico's en andere oplossingen. Hierbij is een aantal acties naar voren getrokken en is van een aantal acties ook vastgesteld dat deze later, of voorlopig helemaal niet, zullen worden uitgevoerd. De Inspectie heeft gevraagd om de meest actuele rapportages en constateert dat er nog de nodige zaken afgerond moeten worden tot eind 2016. Bijvoorbeeld dat in het derde tertaal 2016 nog 25 acties gepland staan. De huidige (februari 2016) verwachting van SVB is dat de ABC-lijst eind dit jaar – conform de oorspronkelijke planning – zal zijn afgehandeld.

Naast het wegwerken van de werkvoorraad (ABC-lijst) geeft de rapportage Dienstverlening Verzekerd aan dat op onderdelen van de HIS structurele aanpassing van de informatiesystemen nodig zal zijn om de continuïteit van de dienstverlening van de HIS ook op de lange termijn en in veranderende contexten te kunnen garanderen (HIS Roadmap). Hiervoor zijn business projecten geïdentificeerd die tot doel hebben om de huidige informatiesystemen te upgraden tot technisch toekomstvaste informatiesystemen. (Deze business projecten worden ook wel de 'technical credits' genoemd.) Voorbeelden van de grenzen van de huidige informatiesystemen zijn dat door de hard ingebouwde kwartaalsystematiek van het AKW-systeem een eventuele maanduitkering in lijn met de Toeslagen niet mogelijk is, en dat een eventuele inkomensafhankelijkheid of specifiek doelgroepenbeleid van de SVB-wetten en regelingen alleen met een grotendeelse herbouw is te realiseren. Andere belangrijke mogelijke verbeteringen zijn de uitbreiding en verbetering van de internetdienstverlening (front-end webkanalen), de verhoging van de automatiseringsgraad en de optimalisatie van de ketenuitwisseling, de aanpassing van de werktoedelingsmechanismen aan de huidige organisatievorm van SVB en aan de klantbenadering vanuit een integraal klantbeeld. SVB meldt in de tweede tertaalrapportage 2015 dat het merendeel van de noodzakelijke deelonderzoeken is afgerond, waardoor nu de verdere planvorming kan plaatsvinden, in samenhang met de uitkomsten van de strategische heroriëntatie, en met als eerste stap de vernieuwing van het AKW-systeem (Vakwerk: AKW in AOW-systeem).

Strategisch heroriëntatie

In het tweede tertaalverslag 2015 meldt SVB dat zij sinds september 2014 samenwerkt met eigenaar SZW en opdrachtgevers SZW en VWS aan een strategische heroriëntatie van de doelen, taken en ambities van SVB. Dit op advies van de externe deskundigen, mevrouw prof. dr. L. Sneller RC en de heer drs. J.G. Hakkenberg.[8] Zij adviseerden om te starten met een heroriëntatie op de SVB-dienstverlening en bedrijfsvoering waaruit de benodigde ICT-keuzes (ICT-strategie) en -ondersteuning (Informatievoorzieningen) voor de continuïteit op de lange termijn kunnen volgen. Er hebben inmiddels in totaal zeven sessies plaatsgevonden met eigenaar SZW, opdrachtgevers SZW en VWS en uitvoerder SVB. De focus lag op het afronden van het Suwidomein. Dit is in het tweede tertaal 2015 goeddeels gerealiseerd. De uitkomsten voor het Suwidomein zijn vastgelegd in de Hoofdlijnen notitie heroriëntatie

[8] Eindrapport Externe deskundigen SVB Tien / Ontwikkeling van het Multi Regelingen Systeem (MRS), van: prof. dr. L. Sneller RC en drs. J.G. Hakkenberg , d.d. 16 december 2014.

SVB.[9] Deze is verder uitgewerkt in een ICT-strategie en een bijgestelde HIS Roadmap en heeft geleid tot het ambitiedocument Koers SVB 2020.[10] Naast het Suwidomein, is ook het Zorgdomein (met name de uitvoering Trekkingsrechten PGB) bij de strategische heroriëntatie betrokken geweest. De nadere concretisering van de ontwikkelopdrachten voor het Zorgdomein moet nog plaatsvinden. Ook het recente besluit dat de eigenaar verantwoordelijk is voor de basisinfrastructuur SVB (inclusief PGB-systeem) is een nieuwe ontwikkeling. Er moeten mogelijk nadere prioriteiten worden gesteld, gegeven de grenzen aan de bestaande ICT-(verander)capaciteit binnen SVB. Hoewel de ontwikkelteams voor de HIS en voor de Trekkingsrechten PGB grotendeels gescheiden zijn, zijn er grenzen aan de totaal voor ICT beschikbare capaciteit en competenties. Dit kan betekenen dat door de nadere prioritering de gewenste verbeteringen (versterking) in de HIS later worden uitgevoerd. In lijn met de aangenomen Kamermotie Keijzer, die inhoudt dat de IT wanneer gewenst eventueel aan de gemeenten overgedragen zou moeten kunnen worden, moet SVB vooralsnog twee expliciet te (kunnen) scheiden IT-systemen aanhouden voor de Suwidienstverlening en de Trekkingsrechten PGB. Concreet betekent dit dat de vervanging van het betaalsysteem EDS, zodanig vormgegeven moet worden dat die ook voor de gemeenten bruikbaar is en dat de werkzaamheden van SVB op het Zorgdomein altijd zijn los te knippen van het Suwidomein. Dit stelt ook grenzen aan de mogelijke ICT-keuzes voor de korte en langere termijn.

Er is voor SVB momenteel sprake van een relatief beleidsluwe periode voor wat betreft de uitvoerende taken, nu (het grootste deel van) de plannen uit het regeerakkoord zijn doorgevoerd. Wel heeft SZW aangegeven dat SVB moet staan voor een stabiele (betrouwbare) en wendbare (flexibele) omgevingsgerichte uitvoeringsorganisatie. De opdrachtgever wil in kunnen spelen op mogelijke beleidswensen. SVB wil daarbij ook de stap maken van excellente naar betrouwbare dienstverlening. SVB geeft aan dat de strategische heroriëntatie, in ieder geval voor het Suwidomein, nu in de afrondende fase zit. De Inspectie merkt op dat deze wel later gereed is dan oorspronkelijk gepland (zomer 2015). De Inspectie merkt tevens op dat de strategische heroriëntatie tot op heden minder concreet is doorvertaald naar meetbare eisen en wensen voor de toekomstige inrichting van de organisatie en haar IT-infrastructuur dan wenselijk is voor het maken van gerichte keuzes op korte termijn. Deels zal dit een afgeleide zijn van het feit dat de eisen en wensen die aan SVB gesteld worden nog niet voldoende geconcretiseerd zijn, maar het effect is dat SVB de consequenties en haalbaarheid van de strategische doelen, en de risico's die daarmee samenhangen, nog niet goed in beeld heeft.

Stand van zaken HIS en strategische heroriëntatie
De Inspectie constateert dat de voortgang op de lange termijn verbeterpunten HIS ('technical credits') en de strategische heroriëntatie achterlopen bij de oorspronkelijke planning.

Professor dr. Chr. Verhoef heeft een second opinion op de HIS uitgevoerd. Hij heeft de kwaliteit van de informatiesystemen en de documentatie en de stappen voor de verbetering van de ICT (HIS Roadmap) getoetst. Gartner heeft de toekomstmogelijkheden van de IT-systemen om het SVB dienstverleningsmodel van de toekomst te ondersteunen onderzocht. Gartner heeft daarbij ook twee alternatieve scenario's voor de HIS Roadmap in kaart gebracht. De Inspectie heeft de rapporten over beide onderzoeken op 2 december 2015 ontvangen. Gartner en Verhoef bleken ten aan-

[9] Hoofdlijnen notitie heroriëntatie SVB, versie 2.2 d.d. 17 september 2015.
[10] Koers SVB 2020, d.d. 14 december 2015.

zien van het wenselijke scenario niet op een lijn te zitten. De AC van SVB heeft in de interviews aangegeven na ontvangst van het Gartner rapport, en bij een in de toekomst te nemen groot ICT investeringsbesluit, mogelijk een second opinion over de ICT te initiëren. SVB heeft mede op basis van de onderzoeken gekozen voor het, voor de beheersbaarheid van de ICT-verandering minst risicovolle, scenario dat gebaseerd is op het gebruik van Cobol voor de back-end systemen (HIS Roadmap) en deze keuze wordt door Verhoef binnen bepaalde randvoorwaarden onderschreven. SVB heeft op basis van die keuze haar globale Roadmap uitgewerkt. De Inspectie merkt op dat niet duidelijk is in welke mate de doelstellingen uit de strategische heroriëntatie, met name wendbaarheid en flexibiliteit, met dit scenario gerealiseerd kunnen worden en welke risico's dat eventueel met zich meebrengt.

De Inspectie constateert dat het vaststellen en starten van de business projecten, die tot doel hebben om de HIS te upgraden tot technisch toekomstvaste informatiesystemen, vooralsnog 'on hold' staan. Dit in afwachting van goedkeuring van SZW. Dit komt mede doordat de strategische heroriëntatie nog niet is afgerond. De strategische heroriëntatie levert de kaders voor de visie op de informatievoorziening. Daarom is een aantal van de lange termijn verbetervoorstellen HIS ('technical credits') van SVB, zoals Vakwerk, het migreren van de AKW naar het AA-systeem (voor de AOW) en één locatie (van tien naar één database) nog niet geaccordeerd en 'on hold' gezet. SVB heeft bij SZW nu wel een business case voor Vakwerk ingebracht met als voorstel in te stemmen met de start van dat project per 1 januari 2016. Een ander voorbeeld is de werklastverlaging die voorzien was dankzij de te implementeren ICT-verbeteringen. In de interviews wordt aangegeven dat SVB dit nu heeft opgelost door tijdelijk extra capaciteit in te zetten ten opzichte van de capaciteit die uitgaande van realisatie van de ICT-verbeteringen gepland was. Dit heeft mogelijk wel gevolgen voor de langere termijn dienstverlening.

SVB heeft op basis van de HIS vastgesteld dat met de op Cobol gebaseerde 'legacysystemen', waaruit de HIS voor een deel bestaat, het verbeteren van de services minder flexibel zal gaan dan met het MRS beoogd was. Vooral het via portals aan klanten kunnen bieden van real-time inzicht in de status van hun mutaties, is lastiger te realiseren. SVB wil trachten de doorlooptijd van de mutatieverwerking te verkorten, van 24 uur naar (bijvoorbeeld) 4 uur. Daarnaast kunnen sommige wetswijzigingen minder snel worden geaccommodeerd. In het kader daarvan loopt nu overleg tussen SG, DG, RvB SVB en RvB UWV om te bekijken welke beleidsopties ('fiches') in de komende periode haalbaar zijn. SVB ziet een dergelijke vroegtijdige afstemming als een belangrijke verbetering ten opzichte van de situatie in de afgelopen jaren.

SVB geeft aan dat de strategische heroriëntatie, in ieder geval voor het Suwidomein, nu in de afrondende fase zit. De Inspectie constateert dat de voortgang op de strategische heroriëntatie achterloopt bij de oorspronkelijke planning (zomer 2015). De uitkomsten voor het Suwidomein zijn vastgelegd in de Hoofdlijnen notitie heroriëntatie SVB. SVB heeft in december 2015 een nadere uitwerking van haar strategische heroriëntatie en van haar keuzes in de ICT-strategie aangeboden aan SZW. De Inspectie merkt op dat de strategische heroriëntatie nog niet tot formele besluitvorming en een uitvoeringsplan heeft geleid. Er wordt nog nagedacht hoe het Zorgdomein (met name de uitvoering Trekkingsrechten PGB) bij de strategische heroriëntatie wordt betrokken. Het recente besluit dat de eigenaar verantwoordelijk is voor de basisinfrastructuur SVB (inclusief PGB-systeem) betekent dat prioriteiten gesteld moeten worden, die mogelijk ten koste gaan van de gewenste verbeteringen in de

HIS gegeven de beperkingen aan de bestaande ICT-(verander)capaciteit binnen SVB. Dit, en de eerdergenoemde Kamermotie Keijzer, stelt ook grenzen aan de mogelijke ICT-keuzes voor de korte en langere termijn bij SVB.

De Inspectie merkt op dat niet is geconcretiseerd wat er qua wendbaarheid en flexibiliteit verwacht wordt in 2016 en verder. De Inspectie merkt tevens op dat de strategische heroriëntatie minder concreet is doorvertaald naar meetbare eisen en wensen voor de toekomstige inrichting van de organisatie en haar ICT infrastructuur dan wenselijk is voor het maken van gerichte keuzes op korte termijn. SVB heeft ook nog niet voldoende expliciet gemaakt wat de stap van excellente naar betrouwbare dienstverlening inhoudt. Ook is niet helder wat dat waard is en mag kosten. Zonder die context kunnen er geen goede scenario's worden uitgewerkt. Deels zal dit een afgeleide zijn van het feit dat de eisen en wensen die aan SVB gesteld worden nog niet voldoende geconcretiseerd zijn, maar het effect is dat SVB de consequenties en haalbaarheid van de strategische doelen en de risico's die daarmee samenhangen nog niet goed in beeld heeft. Hierdoor bestaat ook het risico dat SVB de kans mist om zoveel mogelijk gebruik te (kunnen) maken van de (relatief) beleidsluwe periode tot (maximaal) de nieuwe Kamerverkiezingen in 2017, nu (het grootste deel van) de plannen uit het regeerakkoord zijn doorgevoerd.

SVB is als uitvoerder afhankelijk van de omgeving. Denk hier ook aan het feit dat SVB in toenemende mate in een keten werkt en daarin een schakel is. Bijvoorbeeld bij de uitvoering van handhavingsprogramma's en van de Trekkingsrechten PGB. Zoals opgemerkt zijn de benodigde acties voor het vergroten van de wendbaarheid en flexibiliteit nog niet in kaart. Het is op zich logisch dat in afwachting van de definitieve besluitvorming over de strategische heroriëntatie bij het ontbreken van scenario's de voorgestelde opties om te investeren in de (versterking) HIS 'on hold' staan. De Inspectie is van mening dat dit niet te lang mag duren. Dit heeft gevolgen voor de te nemen stappen voor de korte en middellange termijn.

3.2.4 *Taakstellingen Suwidomein*

Een van de prestatieafspraken met SZW waaraan SVB moet voldoen is het realiseren van een reeks van taakstellingen in het Suwidomein. De Inspectie constateert dat SVB op koers ligt met de taakstellingen in het Suwidomein. SVB rapporteert de taakstelling vanuit de kabinetten Balkenende I-IV 2011-2015 (om ultimo 2015 in totaal circa € 54 miljoen te bezuinigen ten opzichte van 2011) te zullen realiseren. SVB geeft vanaf begrotingsjaar 2015 invulling aan de taakstelling vanuit de kabinetten Rutte I en II 2016-2018 die oplopen tot een totaalbedrag van € 11,4 miljoen in 2018. De taakstelling 2016 is al ingevuld. SVB rapporteert voor de jaren 2017 en 2018 in het Jaarplan en Begroting 2016 nog een onzekerheid/nog niet definitief ingevulde taakstelling van € 2 miljoen respectievelijk € 3,5 miljoen, maar hiervoor zijn inmiddels additionele voorstellen ingediend. In Bijlage 3 zijn de bovengenoemde bedragen uitgebreider uitgewerkt.

De SVB heeft bij de taakstellingen die in de periode 2011–2018 zijn, of nog worden, doorgevoerd de directe uitvoering (Suwidienstverlening) zoveel mogelijk ontzien. Dit vanuit het uitgangspunt en streven van SVB om het niveau van de dienstverlening aan de burgers gelijk te houden. De taakstellingen hebben er wel toe geleid dat vooral op de ondersteuning van de uitvoering bespaard is (of nog wordt). SVB geeft aan dat de beschikbare middelen voldoende zijn om de Suwidienstverlening te borgen. De Inspectie constateert dat de taakstellingen tot op heden zijn gerealiseerd

zonder dat de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening onder de met SZW overeengekomen en in de jaarplannen vastgelegde streefwaarden zijn gedaald.

De SVB heeft, zowel in haar rapportages als in de interviews met de Inspectie, aangegeven dat de rek bij de organisatie er als gevolg van de omvangrijke taakstellingen uit is. De Inspectie merkt op dat de zichtbare gevolgen of onderbouwing hiervan niet concreet in de ontvangen interne sturings- en verantwoordingsrapportages (bijvoorbeeld de ontwikkeling van de werkvoorraden) te hebben teruggezien. Ook heeft de Inspectie dit niet in de externe tertaalrapportages nader onderbouwd gezien.

3.3 Conclusies

De Inspectie concludeert het volgende over de waarborging door SVB binnen de daarover met SZW over 2015 gemaakte afspraken over de continuïteit en de kwaliteit van de Suwidienstverlening, met name de uitkeringsverzorging, tijdens de uitvoering van andere taken (zoals de Trekkingsrechten PGB).

- De Inspectie stelt vast dat op uitvoerend niveau een knip bestaat tussen de Suwidienstverlening en de andere taken (waaronder PGB trekkingsrecht). De Suwidienstverlening voldoet bij de uitvoering over het eerste en tweede tertaal 2015 ruimschoots aan de (extern) met SZW (jaarplan c.s.) en (intern) met het management gemaakte afspraken. De maatregelen om de extra werkvoorraad, die ontstaan was door de onvoorziene en tijdelijke bijstand vanuit de Suwidienstverlening aan de uitvoering Trekkingsrechten PGB, terug te dringen tot het normale (beheersbare) niveau, hebben effect gehad.
- De SVB geeft aan voor de komende periode voldoende capaciteit beschikbaar te hebben om de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening te kunnen borgen. Dat geldt zowel voor de omvang van de uitvoerende capaciteit (personeel en ICT) als voor de ruimte om te investeren in bijvoorbeeld medewerkers. Door SVB is in aanvulling wel aangegeven dat het antwoord op de vraag welke capaciteit van SVB voldoende is mede afhangt van de nadere detaillering van de strategische heroriëntatie en van de ICT-strategie en daarvan afgeleide veranderopgaven. Die nadere detaillering moet gaan leiden tot concreter inzicht in de tijdpaden waarin de verschillende veranderopgaven gerealiseerd moeten worden en in de capaciteit die daarvoor benodigd is. SVB heeft hierbij toegevoegd dat een investering in ICT en Dienstverlening tussen nu en 2020 noodzakelijk is om op het gewenste niveau te komen. SVB heeft in december 2015 de eerste financiële contouren voor de benodigde investering voor overleg aan SZW aangeboden.
- Een aandachtspunt is dat medewerkers van SVB op het Suwidomein vaak al een groot aantal jaren bij SVB werken. Zij zijn langdurig gewend aan bepaalde werkwijzen terwijl nu in korte tijd grote veranderingen van hen verwacht worden. SVB geeft aan dat het verandervermogen in het Suwidomein aandacht behoeft om de doelen van de strategische heroriëntatie te bereiken.
- De uitvoering van het pakket aan waarborgen om de continuïteit van de Huidige Informatie Systemen (HIS) te garanderen loopt volgens SVB op planning en zal uiterlijk eind 2016 worden afgerond.
- Het vaststellen en starten van de voorstellen/projecten, die tot doel hebben om de HIS te upgraden tot technisch toekomstvaste informatiesystemen, loopt achter bij de oorspronkelijke planning. Dit komt mede doordat het traject van de strategische heroriëntatie is vertraagd. De strategische heroriëntatie levert de kaders voor de visie op de informatievoorziening en de daarvan af te leiden voorstellen/projecten. Daarom is een aantal van de lange termijn verbetervoorstellen

HIS ('technical credits') van SVB nog niet door SZW geaccordeerd en 'on hold' gezet. SVB heeft op 2 december 2015 haar ICT-strategie, haar globale Roadmap en haar business case voor Vakwerk (AKW in AOW-systeem; het project dat SVB als eerste wil uitvoeren) aangeleverd bij SZW. De Roadmap moet nog nader worden geconcretiseerd, de precieze gevolgen voor de dienstverlening in de komende jaren zijn nu nog niet inzichtelijk.

- De strategische heroriëntatie met de oorspronkelijk voorziene planning afronding midden 2015 is vertraagd. SVB heeft in december 2015 met Koers SVB 2020 een nadere uitwerking van haar strategische heroriëntatie en van haar keuzes in de ICT-strategie aangeboden aan SZW. Het rapport over de strategische heroriëntatie is nog niet definitief vastgesteld. Naast het Suwidomein, moet de strategische heroriëntatie ook bij het Zorgdomein (met name de uitvoering Trekkingsrechten PGB) nader worden geconcretiseerd in ontwikkelopdrachten. Recent is besloten dat de eigenaar (SZW) verantwoordelijk is voor de basisinfrastructuur SVB (inclusief PGB-systeem). Dit betekent dat prioriteiten gesteld moeten worden, die mogelijk ten koste gaan van de gewenste verbeteringen (versterking) in de HIS gegeven de grenzen aan de bestaande ICT-(verander)-capaciteit binnen SVB. Daarnaast heeft de aangenomen Kamermotie Keijzer, die inhoudt dat de IT wanneer gewenst eventueel aan de gemeenten overgedragen zou moeten kunnen worden, tot gevolg dat SVB vooralsnog twee expliciet te (kunnen) scheiden IT-systemen moet aanhouden voor de ondersteuning van de Trekkingsrechten PGB en de Suwidienstverlening. Dat stelt grenzen aan de mogelijke ICT-keuzes voor de korte en langere termijn bij SVB.
- Verhoef heeft een second opinion op de HIS uitgevoerd. Hij heeft de kwaliteit van de informatiesystemen en de documentatie en de stappen voor de verbetering van de ICT (HIS Roadmap) getoetst. Gartner heeft de toekomstmogelijkheden van de IT-systemen om het SVB dienstverleningsmodel van de toekomst te ondersteunen onderzocht. Gartner heeft daarbij ook twee alternatieve scenario's voor de HIS Roadmap in kaart gebracht. De Inspectie heeft de rapporten over beide onderzoeken op 2 december 2015 ontvangen. Gartner en Verhoef bleken ten aanzien van het wenselijke scenario niet op een lijn te zitten. SVB heeft gekozen voor het, voor de beheersbaarheid van de ICT-verandering minst risicovolle, scenario dat gebaseerd is op het gebruik van Cobol voor de back-end systemen (HIS Roadmap) en deze keuze wordt door Verhoef onder bepaalde voorwaarden onderschreven. SVB heeft op basis van die keuze haar globale Roadmap uitgewerkt. De Inspectie merkt op dat niet duidelijk is in welke mate de doelstellingen uit de strategische heroriëntatie, met name wendbaarheid en flexibiliteit, met dit scenario gerealiseerd kunnen worden en welke risico's dat eventueel met zich meebrengt.
- Gezien de minder flexibele, op Cobol gebaseerde 'legacysystemen', waaruit de HIS voor een deel bestaat, loopt nu overleg tussen SG, DG, RvB SVB en RvB UWV om te bekijken welke beleidsopties ('fiches') in de komende periode haalbaar zijn. De Inspectie ziet, met SVB, een dergelijke vroegtijdige afstemming als een belangrijke verbetering ten opzichte van de situatie in de afgelopen jaren.
- SVB is afhankelijk van de omgeving. Denk hier ook aan het feit dat SVB in toenemende mate in een keten werkt en daarin een schakel is. Er is momenteel sprake van een beleidsluwe periode, maar SZW heeft wel aangegeven dat SVB moet staan voor een flexibele en wendbare organisatie. De Inspectie merkt op dat niet is geconcretiseerd wat er qua flexibiliteit en wendbaarheid verwacht wordt in 2016 en verder. De Inspectie merkt tevens op dat de strategische heroriëntatie tot op heden minder concreet is doorvertaald naar meetbare eisen en wensen voor de toekomstige inrichting van de organisatie en haar ICT infrastruc-

tuur dan wenselijk is voor het maken van gerichte keuzes op korte termijn. SVB heeft ook nog niet voldoende expliciet gemaakt wat de stap van excellente naar betrouwbare dienstverlening inhoudt. Deels zal dit een afgeleide zijn van het feit dat de eisen en wensen die aan SVB gesteld worden nog niet voldoende geconcretiseerd zijn, maar het effect is dat SVB de consequenties en haalbaarheid van de strategische doelen en de risico's die daarmee samenhangen nog niet goed in beeld heeft. Het is op zich logisch dat in afwachting van de definitieve besluitvorming over de strategische heroriëntatie bij het ontbreken van scenario's de voorgestelde opties om te investeren in de HIS tot op heden 'on hold' staan. Dit mag niet te lang duren. Dit heeft gevolgen voor de te nemen stappen voor de korte en middellange termijn. Hierdoor bestaat ook het risico dat SVB de kans mist om zoveel mogelijk gebruik moeten (kunnen) maken van de (relatief) beleidsluwe periode voor wat betreft de uitvoerende taken, tot (maximaal) de nieuwe Kamerverkiezingen in 2017.
- De SVB heeft de taakstellingen voor de periode 2011–2018 (kabinetten Balkenende I-IV 2011-2015 € 54 miljoen; kabinetten Rutte I en II 2016-2018, €11,4 miljoen) tot op heden gerealiseerd, terwijl de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening nog steeds voldoet aan de met SZW overeengekomen en in de jaarplannen vastgelegde streefwaarden.
- De SVB heeft aangegeven dat de rek bij de organisatie er als gevolg van de omvangrijke taakstellingen uit is. De Inspectie merkt op dat zij dit in de externe tertaalrapportages van SVB niet nader onderbouwd heeft gezien.

4 Governance SVB op de Suwidienstverlening

De centrale onderzoeksvraag bij dit aandachtsgebied luidt: ‘Voldoet de inrichting (opzet) en werking van de governance van SVB op de uitvoering van de Suwidienstverlening aan de daaraan te stellen eisen?’

4.1 Inleiding

De Inspectie constateert twee keer kort na elkaar incidenten in de uitvoering bij SVB (2013/14: stopzetten multiregelingensysteem (MRS); 2015: invoering Trekkingsrechten PGB). Dit roept de vraag op of de inrichting (opzet) en werking van de governance van SVB voldoende in staat is om tijdig signalen af te geven, maatregelen te nemen en bij te sturen bij potentiële problemen in de uitvoering van de Suwidienstverlening. Anticipeert SVB goed op de ontwikkelingen en maakt zij een goede risicoafweging (integraal) zodat de goede uitvoering van de Suwidienstverlening kan worden geborgd? Zijn de ‘checks en balances’ op orde en draagt de organisatiecultuur daaraan bij?
In aansluiting op de eerdere signalen van de Inspectie vroeg de Inspectie in 2014 wederom aandacht voor de werking van de integraliteit van het risicomanagement (organisatie en ketenbreed). Zo merkte de Inspectie in haar jaarverslag 2014 op dat het van belang is dat de besluitvorming rondom de korte en lange termijn processen van SVB gebaseerd is op een integrale risicoanalyse van de bedrijfsvoering in relatie tot de taken van alle opdrachtgevers.
Het beeld over de governance verdient actualisering per 2015, waarbij ook zicht wordt verkregen op de werking van het integrale risicomanagement in 2015.

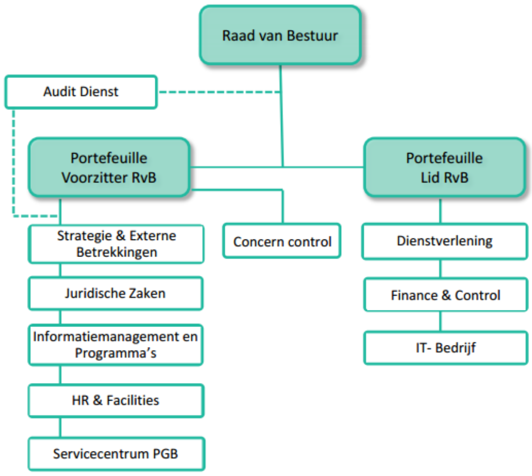
Onder governance wordt verstaan de governance zoals die binnen SVB is ingericht en uitgevoerd. Omdat de toezichtsopdracht van de Inspectie zich niet uitstrekt tot de governance die de eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening) uitvoeren blijft dat deel buiten beschouwing. Wel nemen we mee hoe de governance van SVB aansluit op wensen/opdrachten van haar eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening). Ook nemen we mee of en hoe SVB signalen die zij vanuit haar governance krijgt communiceert aan haar eigenaar en opdrachtgever (van de Suwidienstverlening).

4.2 Bevindingen

4.2.1 Inrichting van de governance

<u>SVB-organisatie</u>
De SVB heeft haar organisatiestructuur als volgt ingericht. De RvB kent twee leden. Eén voorzitter Raad van Bestuur en één lid. De voorzitter Raad van Bestuur heeft de volgende directies in haar portefeuille: Concern Control, SEB, JZ, IM&P, AD, HR&F en SSP. De directies DV (inclusief de SVB-kantoren), ITB en F&C heeft het andere lid Raad van Bestuur in zijn portefeuille. Begin 2015 is de RvB tijdelijk versterkt met een derde lid voor de uitvoering van het Trekkingsrechten PGB. RvB wil een voorlopig besluit nemen over het samengaan van de directies ITB en IM&P in een directie IT onder leiding van de CIO.

Figuur 1: Organogram SVB



Uit: website SVB.

Governancestructuur (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden)

De RvB is het besluitvormende orgaan binnen de SVB-organisatie. RvB vergadert wekelijks, bediscussieert de concernbrede voorstellen (gehoord hebbende de Directieraad) en neemt daarover besluiten. De directies van SVB zijn beleidsuitvoerend, adviserend en voorbereidend. Binnen de SVB-organisatie hebben de directies Concern Control (inclusief Business Control) en Auditdienst een controlerende en adviserende functie. De externe accountant komt tot zijn verklaring bij de publieke jaarrekening op basis van reviewwerkzaamheden van de Auditdienst. Voor de governance van de SVB-organisatie maakt de RvB gebruik van de volgende instituties.

Directieraad (DR)

De DR (RvB en directeuren) vergadert tweewekelijks en gaat met elkaar in discussie of wil beeldvorming of toetst concernbrede onderwerpen op het gebied van bijvoorbeeld strategie, jaarplan, bijdrage directies aan jaardoelstellingen, strategische personeelsplanning, nieuwe wetgeving, implementatie PGB, versterking HIS en auditjaarplan. DR beraadslaagt en bespreekt voorstellen van directeuren, maar is niet besluitvormend. Besluiten worden genomen door de RvB.

Raad van Advies (RvA)

In 2009 is de wettelijke basis voor een RvA in de Wet Suwi vervallen. Op eigen initiatief van RvB is in 2010 een nieuwe RvA ingesteld als advies- en reflectieorgaan voor de RvB. De Raad van Advies adviseert de RvB over bijvoorbeeld strategie, politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, governance, implementatie PGB. Zij heeft alleen een formele rol in de advisering van de RvB en heeft geen formele rol richting de eigenaar of opdrachtgevers. De RvA heeft minstens vier bijeenkomsten met de RvB per jaar en daarnaast heeft de voorzitter van de RvA periodiek afstemming met de voorzitter van de RvB. De RvA heeft geen rol in de uitoefening van het interne toezicht.

SVB pleit voor een Raad van Toezicht (RvT) naar het voorbeeld van Raad van Commissarissen in de private sector. Het toezicht is in de Suwiwetgeving voorbehouden aan de minister.

De minister voor Wonen en Rijksdienst heeft het kabinetsbeleid ten aanzien van zbo's toegelicht. De Kaderwet zbo's voorziet niet in een wettelijke Raad van Toezicht bij een zbo. De primaire doelstelling van de wet is een transparante verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen minister en zbo. Ieder extra wettelijk orgaan vermindert die transparantie en dat mag niet zonder goede reden gebeuren. De minister geeft aan dat een Raad van Advies eerder in de rede ligt dan een Raad van Toezicht. Mocht er behoefte bestaan aan extra toezicht op de besteding van publieke middelen, dan kan er door de vakminister een 'audit committee' worden ingesteld, waarin ook externe leden zitting kunnen hebben. Op instigatie van SZW heeft SVB een Audit Committee (Audit Commissie) ingericht.

Audit Commissie (AC)
Sinds najaar 2014 is een AC ingesteld, formeel is dat orgaan van SVB per 1 januari 2015 van start gegaan. De AC bestaat uit drie leden: twee leden zijn afkomstig van de RvA, één lid is benoemd door SZW en is (volgens het reglement) zowel lid van AC SZW als AC SVB.[11] De AC heeft een adviesfunctie over de (financiële) bedrijfsvoering, jaarrekening en jaarverantwoording, beheersing primaire processen, planning- en controlcyclus, auditbeleid, risicomanagementbeleid. De taken van de AC zijn vastgelegd in het Reglement Audit Committee SVB gedateerd op 3 februari 2015. De AC vergadert minstens viermaal per jaar met RvB en directeuren F&C en AD. Ook heeft de AC zelfstandige gesprekken met de AD. De AC heeft echter geen formele directe lijn met de eigenaar SZW. Wel wordt het verslag van AC 'met appreciatie' van RvB SVB aangeboden aan de eigenaar (SG SZW).

Cliëntenraad SVB (CR)
Cliëntenparticipatie is verankerd in de wet Suwi en de CR adviseert de RvB over verbetering van dienstverlening aan of communicatie met klanten. Zij heeft viermaal per jaar afstemming met de RvB.

Ondernemingsraad SVB (OR)
De OR heeft een wettelijke grondslag in de Wet op de ondernemingsraden. In de (advies)werkzaamheden van de OR staat de impact op de medewerkers voorop.

Commissies voor klanten en medewerkers
Externe meldingen van klanten worden onderzocht door de afdeling Bijzonder onderzoek. Medewerkers van SVB kunnen met hun klachten terecht bij de geschillen commissie dan wel de commissie integer handelen. In het najaar van 2013 heeft SVB besloten dat de bestaande commissies binnen SVB waarin HR gerelateerde onderwerpen worden behandeld, efficiënter en effectiever kunnen worden ingericht. Dit heeft geleid tot samenvoeging tot één commissie: de Geschillencommissie SVB. De Geschillencommissie SVB is per 1 juli 2014 ingesteld.

De Inspectie stelt vast dat de functies en rollen omtrent de governance intern SVB in opzet helder zijn.

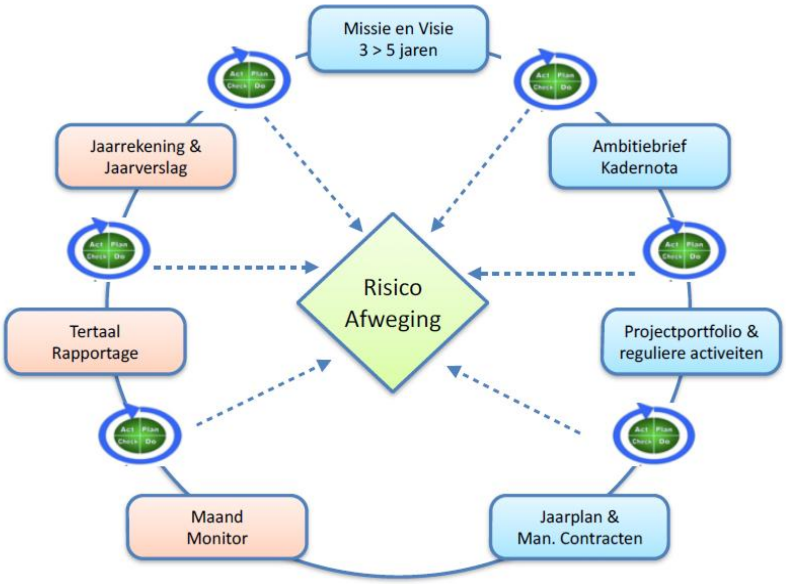
<u>Sturing</u>
In het handboek Planning & Control (P&C) SVB is opgenomen dat de directie F&C via de P&C cyclus een belangrijk deel van de besturing regisseert. De sturing en beheersing SVB omvat onder andere de interne en externe P&C cyclus, 'three lines of defense' (3LoD) model en risicomanagement.

[11] Overigens is sinds eind 2014 de benoemingsperiode bij de AC SZW van het door SZW bij SVB benoemde AC-lid vanwege einde termijn beëindigd.

Interne en externe planning & controlcyclus
SVB sluit in opzet met haar interne en externe planning & controlcyclus van de Suwidienstverlening, als onderdeel van de governance, aan op de wensen/opdrachten van haar eigenaar en opdrachtgever.

De interne cyclus van SVB (zie figuur 2) gaat over de planning, sturing en verantwoording. De directie F&C is verantwoordelijk voor de interne cyclus.

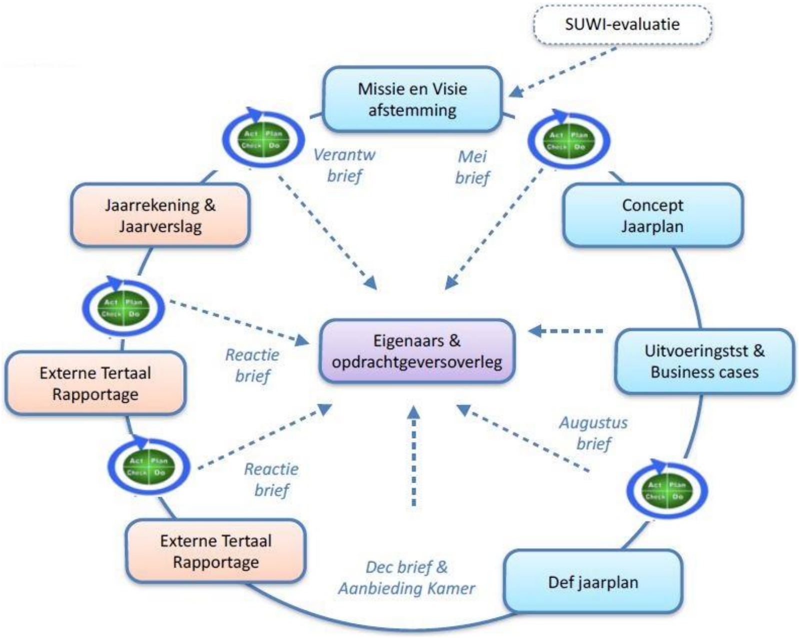
Figuur 2: Interne planning & controlcyclus



Uit: Presentatie directie F&C over planning & control SVB.

De externe cyclus van SVB (zie figuur 3) heeft betrekking op de planning en

Figuur 3: Externe planning & controlcyclus



Uit: Presentatie directie F&C over planning & control SVB.

verantwoording richting opdrachtgevers en eigenaar van SVB. De verantwoordelijkheid voor de externe cyclus is belegd bij de directie SEB (onder eindverantwoordelijkheid van de RvB die de besluiten neemt). Voor uitvoeringstoetsen, bestuurlijke overleggen eigenaar/opdrachtgevers/Inspectie heeft de directie SEB de leiding (maar de RvB besluit), regie of coördinatie. Bij uitvoeringstoetsen betrekt de directie SEB de overige directies. SEB onderhoudt contacten op diverse niveaus: eigenaar-, bestuurlijk, beleidsagenda en directeurenoverleggen. In die overleggen informeert SEB namens SVB bijvoorbeeld dat SVB een andere taak in beraad heeft.

Three lines of defense (3LoD) model
In het 3LoD model zijn de directies verantwoordelijk voor de beheersing van hun processen. De directie F&C heeft een ondersteunende, adviserende, coördinerende en bewakingsfunctie. De AD controleert als derde lijn of het 3LoD model functioneert.

<u>Risicomanagement</u>
SVB wil naar een geïntegreerd 'intern controlframework' zodat er inzicht is in de totale set van interne beheersmaatregelen waardoor SVB nog beter in control is. Een goed functionerend systeem van interne beheersing ('control') maakt het voor de RvB en DR mogelijk om zich te focussen op de strategische en tactische doelstellingen. Dit met de wetenschap dat afwijkingen van vastgestelde doelstellingen tijdig worden gesignaleerd en daarmee voor minimale verrassingen zorgen.

Een goede interne beheersing stelt een organisatie in staat om op een doelmatige manier wijzigingen in externe of interne ontwikkelingen op te vangen en te vertalen in aangepaste doelstellingen en/of aanvullende beheermaatregelen. SVB heeft voor het 'intern controlframework' het model van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) gekozen. Het COSO model is een model dat door veel organisaties gebruikt wordt als uitgangspunt voor de inrichting van risicomanagement. In de bijlage 4 is een beschrijving van het COSO model opgenomen.
Het doel van het integrale risicomanagement volgens COSO-systematiek is het identificeren, prioriteren en beheersen van risico's binnen de organisatie door middel van een gestructureerde en consistente aanpak. Het beheersen van risico's maakt expliciet deel uit van het beheer van de dagelijkse gang van zaken binnen SVB.

De opzet van het instrumentarium voor sturing en beheersing voorziet in voldoende handvatten om sturing en beheersing inhoud te geven.

4.2.2 Werking van de governance

<u>Taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden</u>
De RvB neemt de besluiten gehoord hebbende de DR en eventueel aanvullend de meest betrokken directeuren. De RvB betrekt in zijn besluitvorming de adviezen van de ondernemingsraad (OR). De DR waarin de directeuren en leden RvB zitting hebben (overigens zonder aanwezigheid van het lid RvB met Trekkingsrechten PGB in portefeuille), kent zowel een informeel overleg (melden actuele zaken), als een formeel overleg (bijv. visie, HRM, heisessies over integrale medewerkers versus integrale teams, e.d.).
Ten aanzien van de externe instanties als RvA, AC en CR geldt dat duidelijk is wat de opzet van hun functies en rollen is. Deze instanties geven aan nadrukkelijk vra-

gen te stellen over de consequenties van bepaalde ontwikkelingen op de Suwidienstverlening.
Wel werd in meerdere interviews aangegeven dat het in het kader van de 'countervailing powers' raadzaam is een Raad van Toezicht (RvT) of een Raad van Commissarissen (RvC) in te stellen (zie eerdere weergave van het kabinetsstandpunt over RvT). De AC heeft in de huidige opzet te weinig bevoegdheden om de rol van RvT of RvC (deels) over te nemen. De RvA, AC en CR adviseren allen de RvB. Ten aanzien van de werking worden voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat de AC haar rol wat meer onafhankelijk van de RvB invult, bijvoorbeeld door de zelfstandige gesprekken die zij voert met de AD en door contacten die zij heeft met de eigenaar over het scherper krijgen van haar rol ten behoeve van de eigenaar.
In de communicatie tussen SVB en eigenaar en opdrachtgevers blijkt dat verschillende (potentiële) issues die voor de besturing van SVB relevant zijn onvoldoende eenduidig in de schriftelijke communicatie naar voren komen. Aangegeven wordt dat deze zaken wel mondeling, bijvoorbeeld in een bestuurlijk overleg, aan de orde komen. De besturing is daardoor niet altijd transparant en daarmee wordt het lastig voor de verschillende actoren vanuit een zakelijke benadering hun formele rol in de besturing van SVB in te vullen.

Binnen SVB speelt loyaliteit tussen actoren in de governance in de huidige situatie een grote rol. Op de verschillende niveaus voelt men zich in eerste instantie erg verantwoordelijk knelpunten zelf op te lossen. Hoewel loyaliteit in zichzelf van grote waarde is, kan dit in combinatie met een situatie waarin minder eenduidig is of en, zo ja, welke zakelijke overwegingen een rol spelen in de sturing ook leiden tot een minder krachtig werkende governance.

De Inspectie constateert dat in de huidige SVB governancestructuur de (zelf ingestelde) RvA, de (sinds begin 2015 ingestelde) AC, waarvan twee leden afkomstig zijn van RvA en het derde lid wordt voorgedragen uit de externe leden van het audit committee SZW, en de CR zorgdragen voor reflectie en advisering aan de RvB. De Inspectie merkt op dat er vanuit SVB behoefte is aan een wijziging in de governancestructuur. De RvB, de RvA en de AC vinden het raadzaam om een Raad van Toezicht in te stellen. SVB ziet de verdere verbetering van de governance in de verdere uitwerking van de formele rollen. De Inspectie acht het allereerst van belang dat in de werking van de governance veel meer in rapportages wordt vastgelegd wanneer de voortgang niet loopt zoals beoogd en welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld om de voortgang wel naar wens te laten zijn. De Inspectie ziet verbetermogelijkheden in de uitoefening van (kritische tegenspraak) binnen de bestaande rollen.

Sturing

De tertaalrapportages voor de (interne) reguliere P&C cyclus voorzien, wordt in de interviews aangegeven, primair in verantwoording. De geïnterviewden geven aan dat de interne maandrapportages wel bijdragen aan de sturing evenals tussentijdse escalaties als iets niet goed loopt. Het SVB-management houdt interne gesprekken, die veelal niet formeel worden vastgelegd, waardoor de Inspectie het inzicht ontbreekt in de (bij)sturing. De Inspectie heeft niet kunnen vaststellen dat in rapportages, van SVB aan eigenaar en opdrachtgever eenduidig ingegaan wordt op knelpunten en (potentiële) risico's en dat actiegericht aangegeven wordt wat al ondernomen is om deze knelpunten en risico's weg te nemen en wat door een hoger niveau nog gedaan moet worden. Voor de rapportages intern SVB stelt de Inspectie vast dat de mate waarin ingegaan wordt op voornoemde punten verschilt tussen de diverse

directierapportages. Tegelijk wordt, zowel intern SVB als tussen eigenaar / opdrachtgever en SVB, ook niet altijd eenduidig benoemd welke doelstellingen en prestaties onder welke condities gerealiseerd moeten worden. Daarmee wordt een (belangrijk) deel van de besturing mondeling inhoud gegeven en is niet transparant hoe de governance en de rollen in de praktijk worden ingevuld.

De sturing wordt ondersteund vanuit de maandrapportages die de directie F&C opstelt. In die maandrapportages wordt SVB-breed een beeld gegeven van de status ten aanzien van de verschillende doelstellingen. Waar de realisatie afwijkt van de planning wordt een advies gegeven welke acties wenselijk zijn. De maandrapportages bevatten daarnaast ook het risicodashboard en de acties die wenselijk zijn om de risico's te mitigeren. De maandrapportage en de uit te voeren acties worden vastgesteld door de RvB.
Ten aanzien van de sturing wordt in de interviews aangegeven dat bijsturen op knelpunten, zeker als het om serieuze issues gaat, direct bij constateren van het knelpunt plaatsvindt. Als dat nodig is wordt direct een bijeenkomst van de portefeuillehouder vanuit de RvB en de betrokken directeuren belegd. Waar nodig worden vervolgens direct maatregelen opgestart.

Planning & controlcyclus

Going concern
In de werking van de governance wordt via de bijeenkomsten van de DR, de maandgesprekken tussen portefeuillehouder en directeur, de bijeenkomsten van de RvB en de documenten die opgesteld worden in het kader van de P&C cyclus invulling gegeven aan de rollen. Per directie wordt voorafgaand aan een jaar een begroting opgesteld. Op basis van afstemming over de begroting wordt een managementcontract overeengekomen. Daarin staat welke resultaten (prestatiemaatstaven) bereikt moeten worden, welke middelen daarvoor beschikbaar worden gesteld, welke risico's beheerst moeten worden en hoe over de voortgang moet worden gerapporteerd. Door de directeuren wordt eenmaal per tertaal over de voortgang van het managementcontract gerapporteerd. Uit bestudering van de interne tertaalrapportages over eerste tertaal 2015 en tweede tertaal 2015 blijkt dat de kwaliteit van die rapportages verschilt per directie. Sommige directies rapporteren weinig concreet over knelpunten, ondernomen acties en nog te nemen acties. Voor andere directies geldt dat de rapportages meer concreet zijn. De Inspectie constateert dat de rapportages in algemene zin meer concreet zijn wanneer het gaat over prestaties in de dienstverlening (going concern) dan wanneer het gaat over vernieuwingstrajecten of veranderopgaven. Meerdere geïnterviewden geven aan dat de tertaalrapportages vooral dienen ter verantwoording en minder gebruikt worden voor de sturing. Toch kan gesteld worden dat de rapportages een weerslag zouden moeten zijn van de prestaties van de afgelopen vier maanden en van de bijsturing die heeft plaatsgevonden. Daarmee zouden de rapportages wel een beeld moeten geven van de sturing in de betreffende periode en zouden ze een goede basis moeten vormen voor de externe tertaalrapportage over dezelfde periode.

Binnen de P&C-cyclus wordt op maandbasis door de directie F&C een maandrapportage met het integrale beeld van SVB opgeleverd. In die maandrapportages zijn ook het risicodashboard (met een analyse van de belangrijkste risico's voor SVB) en het dashboard voor het portfoliomanagement (met een analyse van voortgang en risico's van projecten in de portfolio) geïntegreerd. De Inspectie ziet de integratie van dit instrumentarium als een stap voorwaarts in de ontwikkeling van de governance.

Het reilen en zeilen van directies komt aan de orde in het periodieke overleg tussen de directeur en het RvB-lid dat die directie in zijn portefeuille heeft. Zo'n overleg heeft minstens eenmaal per maand plaats gevonden. In het periodieke overleg worden de maand- en tertaalrapportages van de directie besproken. Onderwerpen hieruit kunnen ook naar de DR doorgeschoven worden. Wanneer er issues zijn wordt direct geschakeld tussen de betrokken directeur(en) en het lid RvB dat het onderwerp in portefeuille heeft.

De Inspectie constateert dat voor going concern taken in de Suwidienstverlening de P&C cyclus en sturing goed lijken te werken. Een voorbeeld betreft de uitleen van capaciteit van de directie DV aan directie SSP. Vanuit de directie DV is vanaf halverwege januari 2015 bijstand geleverd aan SSP. Dit door middel van het beantwoorden van telefonische vragen van klanten over Trekkingsrechten PGB. Het ging hierbij in totaal om enkele tientallen FTE's. Daarnaast zijn acht teamleiders vanuit Dienstverlening tijdelijk overgegaan naar SSP. Hun plek is waargenomen door talenten in het kader van werkervaringplekken. Ook is op het vlak van de ontwikkeling van de website en webdiensten vanuit Dienstverlening hulp geboden. De bijstand van Dienstverlening aan SSP op het vlak van telefonie heeft tot 23 maart geduurd. Overige hulpactiviteiten (teamleiders, hulp bij opzetten webdiensten) liepen na april 2015 nog wel door. In de periode van ondersteuning aan SSP is de productie binnen de Suwidienstverlening iets gedaald (maar de kwaliteit en tijdigheid van de dienstverlening bleven wel boven de streefwaarden). Mede door de bijstand is de werkvoorraad bij Dienstverlening in het eerste tertaal 2015 gestegen van ruim 120.000 normuren naar 155.000 normuren. De ondersteuning aan SSP is door de opdrachtgever van SSP vergoed. Dienstverlening heeft in het tweede tertaal extra capaciteit ingezet om de werkvoorraad terug te brengen en dit heeft daadwerkelijk geleid tot een afname van de werkvoorraad. De Inspectie stelt vast dat over het tijdelijk oplopen van de werkvoorraden, de bijsturing daarop en de effecten daarvan niet gerapporteerd is in de externe tertaalrapportages 2015. SVB geeft aan dat dit wel in overleggen en formele gesprekken met SZW is gedeeld.

De Inspectie stelt vast dat de werking van de P&C cyclus voor de Suwidienstverlening in de going concern voldoet aan de daaraan te stellen eisen en dat SVB op een aantal onderdelen stappen heeft gezet die leiden tot een verbetering van de P&C.

Vernieuwingstrajecten en veranderopgaven
Voor vernieuwingstrajecten en veranderopgaven constateert de Inspectie dat waar in rapportages op de voortgang van vernieuwingstrajecten en veranderopgaven wordt ingegaan dit vaker in algemene bewoordingen wordt gedaan. De Inspectie ontbeert inzicht over heldere afspraken over kaders, concrete invulling van kaders, actuele verantwoordings-, sturinginformatie en de getroffen maatregelen bij vertragingen.
De Inspectie constateert dat de strategische heroriëntatie vertraagd is. SVB heeft in december 2015 een nadere uitwerking van haar strategische heroriëntatie en van haar keuzes in de ICT-strategie aangeboden aan SZW. De strategische heroriëntatie bevindt zich nog op een abstract niveau dat nog niet voldoende concreet is doorvertaald naar consequenties voor de inrichting van de organisatie en ICT. Hierbij kan een rol spelen dat eisen en wensen vanuit stakeholders van SVB ook nog niet voldoende concreet zijn. De Inspectie constateert dat SVB niet rapporteert over de consequenties en eventuele risico's van het vertragen van de strategische heroriën-

tatie en dat zij niet vanuit een dergelijke analyse een beroep doet op haar stakeholders.

Ten aanzien van de in de strategische heroriëntatie verwoorde verschuiving van de ambitie van SVB van excellente dienstverlening naar betrouwbare dienstverlening stelt de Inspectie de vraag wat dat betekent voor de ambitie om ook een High Performance Organization (HPO) te zijn, voor de wens de klanttevredenheid op hetzelfde niveau te houden en voor de doelmatigheid.

Ten aanzien van de HIS is nog onvoldoende duidelijk welke kwalitatieve en kwantitatieve aspecten invloed hebben op de investeringen in de ICT ('technical credits'). Deze zouden voor een belangrijk deel moeten worden afgeleid van de strategische heroriëntatie. ICT-investeringen die leiden tot efficiencyverbeteringen in de uitvoering zijn eenvoudiger en meer kwantitatief te onderbouwen dan investeringen die leiden tot meer flexibiliteit en wendbaarheid. SVB moet in samenwerking met de eigenaar en opdrachtgevers, en vanuit een intern breed gedragen beeld, vaststellen welke (zakelijke) waarden hieraan concreet kunnen worden toegekend. Zodat een zakelijke afweging (kwalitatief en kwantitatief) kan plaatsvinden welke investeringen wel en niet gedaan worden en in welke volgorde investeringen, gegeven de beperkte middelen, gedaan moeten worden.

SVB heeft op 2 december 2015 haar ICT-strategie en de reflectierapporten van Verhoef en Gartner aangeboden. SVB kiest gegeven de door haar ervaren (en door Verhoef onderschreven) startpositie voor het handhaven van Cobol als basis voor de back-end systemen. Vanuit die strategische keuze heeft zij een globale ICT Roadmap met uit te voeren projecten uitgewerkt. Daarbij heeft zij het project dat zij als eerste uit wil voeren (Vakwerk) in een business case uitgewerkt. De hierna uit te voeren overige projecten moeten, geeft SVB aan, in een volgende fase nog nader worden geconcretiseerd in tijdpad, aanpak en benodigde middelen. De Inspectie constateert dat in de documentatie nog niet eenduidig naar voren komt hoe de projectportfolio en de prioritering van projecten eenduidig voortvloeien uit de strategische keuzes in de heroriëntatie. Daarbij is niet altijd duidelijk wat de consequenties van de gekozen ICT-strategie zijn voor de mate waarin de doelen van de heroriëntatie gerealiseerd kunnen worden, met name ten aanzien van de doelstelling om wendbaar te zijn. Ook constateert de Inspectie dat de randvoorwaarden waarbinnen de projecten gerealiseerd kunnen worden, de consequenties van bepaalde keuzes en de risico's die daarmee samenhangen nog niet geëxpliciteerd zijn. SVB geeft aan dat (ook) dit in een volgende fase nader geconcretiseerd moet worden.

Overigens ziet de Inspectie dat SVB in samenwerking met eigenaar en opdrachtgever mogelijke beleidsopties ('fiches') voor de komende periode verkent. Hierdoor kunnen mogelijkheden en onmogelijkheden vanuit organisatie en ICT van SVB vroegtijdig worden onderkend.

Aangaande de cultuur wordt in de interviews breed aangegeven dat deze voldoende open is en dat medewerkers op alle niveaus ruimte krijgen om kritische signalen af te geven. Sinds de gebeurtenissen rond MRS en PGB wordt hier extra aandacht aan gegeven. Wel wordt gesteld dat de cultuur binnen SVB ook is om zaken in eerste instantie zelf op te lossen. Deze loyaliteit is uiteraard waardevol, maar hierdoor worden issues soms wel te laat geëscaleerd naar een hoger niveau. Ook wordt aangegeven dat binnen SVB nog beperkt sprake is van een cultuur waarin het gebruikelijk is elkaar aan te spreken op zaken die niet goed lopen. Managers en medewer-

kers vinden het soms nog lastig met elkaar het goede gesprek te voeren over verbeterpunten.

De SVB investeert langs verschillende sporen, zoals Sturen in Balans, Samen Leren Doen en 'HPO'-organisatie (een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, gedurende een periode van tenminste vijf jaar) in het verder ontwikkelen van de organisatie.

De Inspectie stelt vast dat in de vastleggingen de positieve ontwikkeling in de werking van de P&C cyclus voor vernieuwingstrajecten en veranderopgaven van de Suwidienstverlening niet zichtbaar is. De Inspectie kan hierdoor niet vaststellen welke overwegingen een rol hebben gespeeld en wat de consequenties van keuzes zijn.

Three lines of defense (3LoD) model
Een belangrijk inrichtingsprincipe dat SVB voor de governance hanteert is dat van het 3LoD model. Dat model gaat uit van een eerste toezichtrol binnen de directie die de processen uitvoert, een tweede rol bij de directie F&C en een derde rol bij de AD. De AD is kritischer over de huidige status van het model dan andere actoren. De AD benoemt dat binnen een aantal directies, waaronder de directie DV, goede stappen zijn gezet, maar dat het model nog verder moet groeien. Vanuit de RvB wordt aangegeven dat de formele opzet (beschrijving) van het model wellicht nog beter zou kunnen, maar dat zij tevreden is over de werking van het model en SVB op dat vlak als een koploper beschouwt. De verschillende beelden over volwassenheid heeft nog niet geleid tot een plan van aanpak voor de verdere invulling.

De AD geeft verder aan dat de voortvarendheid waarmee het 3LoD model wordt ingevuld verschilt tussen de directies. Binnen Dienstverlening is Operational Control ingericht en dat loopt goed. Ook pakt F&C haar rol in de tweede lijn steeds beter op. Het IT-Bedrijf en HR & Facilities (voor de voorzieningen en aanbestedingen) moeten nog meer inspanning leveren. De AD verwacht dat dit binnen de ICT de aandacht krijgt van de nieuwe CIO. De AD is van mening dat vooral het echt voelen van de verantwoordelijkheid (eigenaarschap) voor de rechtmatigheid en oppakken van de rol die daarbij hoort nog beter zou moeten.

De Inspectie heeft geen verdiepend onderzoek naar de werking van het 3LoD model uitgevoerd.

<u>Risicomanagement</u>
De Inspectie heeft de naleving van het COSO model getoetst en stelt vast dat SVB zowel op het niveau van de organisatie als geheel, als op het niveau van de directies invulling geeft aan het COSO model.
Op het niveau van de organisatie en de directies wordt in het jaarplan, respectievelijk de managementcontracten vastgelegd welke doelstellingen behaald moeten worden en welke risico's het meest relevant zijn om te beheersen. Op maandbasis wordt door directeur F&C intern SVB een maandrapportage opgesteld waarin staat aangegeven hoe SVB staat met het realiseren van haar doelstellingen en waarin geadviseerd wordt welke bijsturingsacties gewenst zijn. De RvB stelt deze rapportages en de benodigde acties vast. Eens per vier maanden wordt daarnaast door elk van de directies binnen SVB aan de RvB (gaat tevens naar DR en RvA) gerapporteerd over de voortgang van het behalen van de doelstellingen in hun managementcontract en over de risico's die een rol spelen. De RvB rapporteert eveneens eens per vier maanden over de voortgang van het jaarplan SVB aan SZW. In die rappor-

tages worden de zes belangrijkste risico's benoemd.
Met deze activiteiten wordt door SVB invulling gegeven aan de eerste drie componenten van het COSO model.
Intern SVB wordt in de maandrapportages aandacht besteed aan de 10 belangrijkste risico's voor SVB (in de interviews kwam naar voren dat SVB voornemens is dit aantal terug te brengen naar vijf à zeven om nog meer focus te bewerkstelligen). Onder leiding van de directeur F&C wordt de status van de risico's maandelijks geactualiseerd waarbij ingegaan wordt op:

- Kans en impact van de risico's;
- De effecten van de in gang gezette maatregelen en het risico dat resteert;
- De ontwikkelingen ten aanzien van elk van de risico's;
- De aanvullend in gang te zetten acties inclusief de benoemde actiehouder.

Bij het vaststellen van de status en benodigde aanvullende acties worden de directies die eigenaar zijn van de risico's betrokken. De uitkomsten worden weergegeven in het risicodashboard dat als onderdeel van de maandrapportage aan de RvB wordt voorgelegd. De RvB stelt de maandrapportage en in gang te zetten acties vast.
Risico's worden eveneens geïdentificeerd in de audits van de AD. De acties die zijn vastgesteld om die risico's te beheersen worden vastgelegd in het risicoregister dat beheerd wordt door F&C. Dat risicoregister wordt gebruikt om de voortgang van de acties te bewaken.
Deze activiteiten geven inhoud aan de componenten vier tot en met acht van het COSO model.

Vastgesteld is dat de risico's waarover aan SZW gerapporteerd wordt in de eerste tertaalrapportage 2015 de zes risico's zijn met het grootste netto risico (dus het risico dat resteert nadat de maatregelen geïmplementeerd zijn) uit de interne maandrapportage van april 2015. De risico's waarover aan SZW gerapporteerd wordt in de tweede tertaalrapportage 2015 zijn de zes risico's met het grootste netto risico uit de interne maandrapportage van augustus 2015. De zes risico's in de tweede tertaalrapportage zijn niet precies dezelfde als de zes risico's uit de eerste tertaalrapportage, omdat de actualisatie van risico's in augustus 2015 een andere top zes risico's opleverde dan in april 2015 was vastgesteld. Daarmee sluiten de risico's waarover SZW wordt geïnformeerd aan op de informatie en maatregelen uit het risicomanagement intern SVB. Voor een overzicht van de risico's in de verschillende rapportages over 2015 wordt verwezen naar bijlage 5. De Inspectie stelt vast dat in de rapportages aan SZW de risico's alleen benoemd worden. Op grond van welke analyses de risico's benoemd worden, welke maatregelen getroffen zijn en hoe bepaald is wat het verwachte effect van maatregelen is wordt niet toegelicht.

De Inspectie acht het van belang nader aandacht te besteden aan het risico dat in de informatiesystemen nieuwe wetswijzigingen niet of met vertraging gerealiseerd worden en/of dat op langere termijn als gevolg van de status van de informatiesystemen discontinuïteit in de dienstverlening ontstaat. In de interne risicorapportage wordt dat risico bestempeld als een risico met grote impact (8 op een schaal van 1 tot 10). De kans wordt op een schaal van 1 tot 10 bestempeld met de waarde 5 en ook wordt aangegeven dat de maatregelen het bruto risico halveren. Per saldo resulteert netto aldus SVB een geaccepteerd risico. De strategische heroriëntatie is echter nog niet vastgesteld. Daarmee is niet duidelijk wat het dienstverleningsmodel van de toekomst moet zijn en welke eisen in de toekomst aan de informatiesystemen gesteld worden. Daardoor is lastig vast te stellen in welke mate de informatiesystemen toekomstbestendig zijn. De reflectierapporten van Verhoef en Gartner zijn

op 2 december 2015 door SVB aangeboden. De vertaling naar wat dat betekent voor de verschillende risico's in het ICT-domein moet nog geactualiseerd worden.

De directie F&C heeft een self-assessment uitgevoerd waar zij vindt dat SVB op het gebied van risicomanagement staat en wat de doelstelling op het gebied van risico-management zou moeten zijn. In figuur 4 is het resultaat weergegeven. De Inspectie kan zich in grote lijnen vinden in de self-assessment van directie F&C over de status van het risicomanagement (groene vlakken) en constateert dat SVB in het gebruik van risicomanagement goede stappen heeft gezet. De Inspectie kan zich ook vinden in de in het self-assessment benoemde ambitie (gele vlakken) en de daaruit voortvloeiende ontwikkelpunten.

Figuur 4: Ontwikkeling risicomanagement

	Level 1 Ad hoc	Level 2 Geïnitieerd	Level 3 Herhaalbaar	Level 4 Gemanaged	Level 5 Leiderschap
Mate van ERM-aanpak	RM is gefragmenteerd	RM wordt top-down benaderd	RM & rapportage bij meeste organisatie-onderdelen	ERM wordt op alle niveaus doorleefd	ERM is volledig geïntegreerd in bedrijfsvoering
ERM proces management	ERM is reactief en wordt niet gezien als proces	Management erkent behoefte aan ERM-processen	ERM-processen ondersteunen de behoeftes bedrijfsvoering	Verantwoordelijk-heden op alle niveaus geïmplementeerd	ERM is ingebed in alle processen en onderdeel strategievorming
Risk appetite management	Bij RM ontbreekt aan een risico portfolio	Aannames over risico's bij beslissingen zijn impliciet	Aannames over risico's bij beslissingen worden duidelijk gecommuniceerd	Risico appetite is gedefinieerd voor iedere stap van ERM-processen	Risico appetite is gedelegeerd en gecommuniceerd door gehele organisatie
Root cause discipline	Risico's worden niet consequent geëvalueerd	Analyse vooral op basis van gebeurtenissen uit verleden	Oorzaak-gevolg relatie belangrijk bij risicobehandeling	Risico-behandeling altijd in licht van oorzaak & gevolg benaderd	Oorzaak-gevolg relatie bij risicobehandeling is gekwantificeerd
Blootleggen risico's	Gefragmenteerd risico-informatie	Risicoregisters en discussie over risico's zijn onderdeel van ERM-processen	Een RM-team beheert risicoregisters als context en basis voor RM-proces	Proceseigenaren beheren (eigen) risicoregister als context en basis voor RM-proces	Risicoregisters op alle niveaus systematisch beheerd
Performancce management	Niet alle doelen zijn gekoppeld aan maatregelen en vice versa	ERM-proces en strategische planning vinden separaat plaats	ERM-proces draagt bij aan strategische planning	ERM-proces is integraal onderdeel van strategische planning	ERM-proces is een essentieel onderdeel van strategische planning
Veerkracht & duurzaamheid	Risicorespons op grote verstoringen is reactief	ERM gaat niet alleen om mitigeren maar ook om veerkracht	Veerkracht & duurzaamheid zijn integraal onderdeel van ERM	Veerkracht & duurzaamheid onderdeel van ERM en bedrijfs-continuïteit	Veerkracht & duurzaamheid onderdeel van brede blik op alle stakeholders

Gerealiseerd level 2 & 3 — Doelstelling level 3 & 4

Uit: Presentatie directie F&C over planning & control SVB.

4.3 Conclusies

De Inspectie concludeert het volgende over of de inrichting (opzet) en werking van de governance van SVB op de uitvoering van de Suwidienstverlening voldoet aan de daaraan te stellen eisen.

- De opzet van de governance voor de Suwidienstverlening voldoet aan de daaraan te stellen eisen, waaronder de wensen/opdrachten van haar eigenaar en op-drachtgever. De werking van de governance voldoet voor de Suwidienstverlening voor de going concern taken aan de daaraan te stellen eisen. SVB heeft in de ontwikkeling van deze werking een aantal goede stappen gezet. In de werking

van de governance voor de vernieuwingstrajecten en veranderopgaven is de positieve ontwikkeling in de vastleggingen niet zichtbaar.

- De noodzaak om een goed werkende sturing en risicomanagement te hebben neemt toe. Vanwege de omvangrijke taakstellingen die SVB al gerealiseerd heeft en in de komende jaren nog gaat realiseren, is de marge die SVB heeft om tegenvallers te kunnen compenseren afgenomen. Ook zijn de veranderingen in de omgeving van SVB turbulent hetgeen vraagt van SVB om binnen die kleinere marges toch ingrijpende veranderingen te realiseren die complex zijn en significante risico's met zich meebrengen. Binnen deze context is het wenselijk de lat op het gebied van de sturing en risicomanagement hoger te leggen dan in het verleden voor SVB noodzakelijk was.
- Een aantal geïnterviewden van SVB geeft aan dat de tertaalrapportages voor de (interne) reguliere P&C cyclus primair voorzien in verantwoording. Zij geven aan dat de interne maandrapportages wel bijdragen aan de sturing, evenals tussentijdse bijsturing als iets niet goed loopt. Het SVB-management houdt interne gesprekken, die veelal niet formeel worden vastgelegd, waardoor de Inspectie het inzicht ontbreekt in de (bij)sturing. De Inspectie heeft niet kunnen vaststellen dat, in de rapportages van SVB aan eigenaar en opdrachtgever, eenduidig ingegaan wordt op knelpunten en (potentiële) risico's en dat actiegericht aangegeven wordt wat al ondernomen is om deze knelpunten en risico's weg te nemen en wat door een hoger niveau nog gedaan moet worden. Voor de rapportages intern SVB stelt de Inspectie vast dat de mate waarin ingegaan wordt op voornoemde punten verschilt tussen de diverse (directie)rapportages.
- De loyaliteit van SVB zowel binnen de eigen organisatie als aan de eigenaar en opdrachtgevers is (te) groot. Hoewel loyaliteit in zichzelf van grote waarde is, kan dit in combinatie met een situatie waarin minder eenduidig is of en, zo ja, welke zakelijke overwegingen een rol spelen in de sturing ook leiden tot een minder krachtig werkende governance. De consequenties van bepaalde keuzes, of van het vertraagd of niet behalen van resultaten moeten meer geconcretiseerd worden in rapportages zodat afwegingen meer op feiten gebaseerd kunnen worden. Afstemming over afwegingen en consequenties vindt, ook als die strategische impact op SVB kunnen hebben, nu in grote mate mondeling plaats zodat niet transparant is welke analyses ten grondslag hebben gelegen aan keuzes en wie welke rol heeft gehad bij het maken van keuzes.
- SVB heeft in december 2015 een nadere uitwerking van haar strategische heroriëntatie en van haar keuzes in de ICT-strategie aangeboden aan SZW. De strategische heroriëntatie is vertraagd en bevindt zich nu nog op een abstract niveau waar de concrete consequenties voor de organisatie en ICT nog onvoldoende in beeld zijn.
  - Bijvoorbeeld voor de in de strategische heroriëntatie verwoorde verschuiving van de ambitie van SVB van excellente dienstverlening naar betrouwbare dienstverlening. Wat betekent dat voor de ambitie om ook een High Performance Organization (HPO) te zijn, voor de wens de klanttevredenheid op hetzelfde niveau te houden en voor de doelmatigheid.
  - Bijvoorbeeld ten aanzien van de (versterking) HIS is nog onvoldoende duidelijk welke kwalitatieve en kwantitatieve aspecten invloed hebben op de investeringen in de ICT. ICT-investeringen die leiden tot efficiencyverbeteringen in de uitvoering zijn eenvoudiger en meer kwantitatief te onderbouwen dan investeringen die leiden tot meer flexibiliteit en wendbaarheid. SVB moet in samenwerking met de eigenaar en opdrachtgever vaststellen welke (strategische) waarde hieraan concreet kan worden toegekend. In de strategische heroriëntatie zouden daarvoor concrete aangrijpingspunten moeten worden vast-

gesteld. Zodat een zakelijke afweging (kwalitatief en kwantitatief) kan plaatsvinden welke investeringen wel en niet gedaan worden en in welke volgorde investeringen, gegeven de beperkte middelen, gedaan moeten worden. In de huidige situatie is ook niet duidelijk wat de risico's zijn van de vertraging van de strategische heroriëntatie en van het eventueel niet of verlaat uitvoeren van ICT-projecten.

Overigens ziet de Inspectie dat SVB in samenwerking met eigenaar en opdrachtgever mogelijke beleidsopties ('fiches') voor de komende periode verkent. Hierdoor kunnen mogelijkheden en onmogelijkheden vanuit organisatie en ICT van SVB vroegtijdig worden onderkend.

- SVB heeft op 2 december 2015 haar ICT-strategie en de reflectierapporten van Verhoef en Gartner aangeboden. Zij kiest gegeven de door haar ervaren (en door Verhoef onderschreven) startpositie voor het handhaven van Cobol als basis voor de back-end systemen. Vanuit die strategische keuze heeft zij een globale ICT Roadmap met uit te voeren projecten uitgewerkt. Daarbij heeft zij het project dat zij als eerste uit wil voeren (Vakwerk) in een business case uitgewerkt en moeten de hierna uit te voeren projecten nog nader worden geconcretiseerd in tijdpad, aanpak en benodigde middelen. Dat moet in een volgende fase plaatsvinden. De Inspectie constateert dat in de documentatie nog niet eenduidig naar voren komt hoe de projectportfolio en de prioritering van projecten eenduidig voortvloeien uit de strategische keuzes in de heroriëntatie. Daarbij is niet altijd duidelijk wat de consequenties van de gekozen ICT-strategie zijn voor de mate waarin de doelen van de heroriëntatie gerealiseerd kunnen worden, met name ten aanzien de doelstelling om wendbaar te zijn. Ook constateert de Inspectie dat de randvoorwaarden waarbinnen de projecten gerealiseerd kunnen worden, de consequenties van bepaalde keuzes en de risico's die daarmee samenhangen nog niet geëxpliciteerd zijn. SVB geeft aan dat dit in een volgende fase nader geconcretiseerd moet worden.
- SVB beschikt over een uitgebreide governancestructuur. Binnen SVB zijn in de afgelopen periode duidelijk stappen gemaakt die de governance verbeterd hebben. Voorbeelden zijn het instellen van een AC en het verbeteren van het risicomanagement via het opzetten van een risicodashboard en het integreren daarvan in de maandrapportages intern SVB. Daarmee wordt een stap gezet in het opvolgen van de eerdere signalen die de Inspectie over risicomanagement rapporteerde. De Inspectie kan zich in grote lijnen vinden in het self-assessment van directie F&C over de status van het risicomanagement en de daarin nog te implementeren verbeteringen.
- De Inspectie constateert dat in de huidige SVB governancestructuur de (zelf ingestelde) RvA, de (sinds begin 2015 ingestelde) AC, waarvan een van de leden door de eigenaar is benoemd, en de Cliëntenraad zorgdragen voor reflectie en advisering aan de RvB. De Inspectie merkt op dat er vanuit SVB behoefte is aan een wijziging in de governancestructuur. De RvB, de RvA en de AC vinden het raadzaam om een Raad van Toezicht in te stellen. De Inspectie acht het allereerst van belang dat in de werking van de governance informatie die voor de sturing relevant is explicieter in documentatie vast wordt gelegd en verwijst tevens naar het kabinetsstandpunt ten aanzien van het instellen van een Raad van Toezicht.

5 Bestuurlijke reactie – naschrift Inspectie

Bestuurlijke reactie SVB
SVB is in haar bestuurlijke reactie uitgebreid ingegaan op de conclusies van de Inspectie. SVB geeft aan zich te herkennen in de conclusies en het oordeel van de Inspectie. Zij bedankt de Inspectie voor het rapport.

SVB deelt het gesignaleerde risico van de Inspectie dat vertraging in de strategische heroriëntatie ertoe kan leiden dat de kans wordt gemist om zoveel mogelijk gebruik te kunnen maken van de relatief beleidsluwe periode. De Inspectie acht een verdere ontwikkeling van de governance noodzakelijk, in het bijzonder op het gebied van de sturing en risicomanagement voor vernieuwingstrajecten en veranderopgaven. In dit verband wijst SVB in haar bestuurlijke reactie op een nieuw tweejaarlijks driehoeksoverleg tussen uitvoerder, eigenaar en opdrachtgevers. SVB zal tevens in overleg treden met SZW als opdrachtgever/eigenaar hoe invulling kan worden gegeven aan het meer transparant verantwoorden.

Naschrift reactie Inspectie SZW
De Inspectie constateert dat SVB aangeeft zich te herkennen in de conclusies en het oordeel van de Inspectie. In de uitgebreide bestuurlijke reactie richt SVB zich op een structuurwijziging in de governance en het transparanter verantwoorden. De Inspectie heeft de interne governance onderzocht en verstaat daarbij onder governance het samenhangend geheel van het besturen van de organisatie zoals die binnen SVB is ingericht en uitgevoerd met het oog op het realiseren van de doelstellingen en de verantwoording daarover. De Inspectie heeft zich gericht bij haar beoordeling van de governance op de verdeling van de TBV's, op de sturing en het risicomanagement. De Inspectie vraagt in haar conclusies aandacht voor de werking van de governance. De Inspectie vraagt aandacht voor het meer expliciteren bij de vernieuwingstrajecten en veranderopgaven welke (integrale) analyses ten grondslag hebben gelegen aan keuzes, welke overwegingen en doelstellingen een rol hebben gespeeld bij keuzes, welke consequenties keuzes hebben en welke risico's een rol spelen en dus beheerst moeten worden. De Inspectie stelt vast dat de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening weliswaar voor de korte termijn met de huidige beleidscontext en beleidsopdracht geborgd is, maar acht meer vaart noodzakelijk in het voorbereiden van de organisatie op de toekomst. De Inspectie constateert dat de staatssecretaris van SZW heeft aangegeven dat SVB toegerust dient te worden op huidige en toekomstige uitdagingen. De Inspectie ziet in de reactie van SVB onvoldoende urgentie tot uitdrukking komen in het oppakken van deze voorbereiding op de toekomst en het nemen van concrete maatregelen.. De Inspectie zou graag zien welke concrete maatregelen SVB zelf gaat nemen naar aanleiding van het rapport van de Inspectie, met name waar het gaat om de werking van de governance.

Bijlage 1: Bestuurlijke reactie SVB

S V B Sociale Verzekeringsbank

Voorzitter Raad van Bestuur
Van Heuven Goedhartlaan 1
Postbus 1100
1180 BH Amstelveen
Telefoon (020) 656 48 12
E-mail: nvermeulen@svb.nl

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
T.a.v. plv. Inspecteur Generaal, de heer drs. A. van Dijk
Postbus 90801
2509 LV DEN HAAG

datum	ons kenmerk	telefoonnummer
8 februari 2016	RvB.27/16/JL/ptb	020 656 4809

Onderwerp: Bestuurlijke reactie SVB op conceptrapportage Suwidienstverlening en de governance SVB
Uw kenmerk: 2016-0000007445

Geachte heer Van Dijk,

Met uw brief van 19 januari jl. heeft u de *conceptrapportage Suwidienstverlening en de governance SVB* toegezonden en de Sociale Verzekeringsbank verzocht een bestuurlijke reactie te formuleren op de conclusies en het oordeel zoals geformuleerd door de Inspectie.

Ik dank u voor uw rapport. We herkennen ons in de conclusies en het oordeel van het rapport.

De Inspectie constateert dat de Suwi-dienstverlening over het eerste en tweede tertaal 2015 ruimschoots aan de met SZW gemaakte afspraken voldoet. De maatregelen om de extra werkvoorraad, die ontstaan was door de onvoorziene en tijdelijke bijstand vanuit de Suwidienstverlening aan de uitvoering Trekkingsrechten PGB, terug te dringen tot het normale (beheersbare) niveau, hebben effect gehad. Tevens stelt de Inspectie vast dat op uitvoerend niveau een effectieve scheiding van governance en bedrijfsvoering bestaat tussen de Suwidienstverlening en de andere taken (waaronder PGB trekkingsrecht).
De SVB heeft de taakstellingen voor de periode 2011–2018 tot op heden gerealiseerd (€ 54 miljoen), terwijl de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening nog steeds voldoet aan de met SZW overeengekomen en in de jaarplannen vastgelegde streefwaarden.

De SVB is er trots op dat ondanks de zware opgave voor de SVB in de uitvoering van het stelsel van trekkingsrechten PGB en de taakstellingen die tot op heden zijn gerealiseerd, de SVB ook in 2015 ruimschoots aan de streefwaarden en prestatie indicatoren van de dienstverlening die met SZW zijn overeengekomen heeft voldaan.

In het rapport wort geconstateerd dat de opzet van de governance voor de Suwidienstverlening voldoet aan de daaraan te stellen eisen, waaronder de wensen/opdrachten van haar eigenaar en opdrachtgever. Tevens stelt zij dat de SVB in de ontwikkeling van deze werking een aantal goede stappen heeft gezet. Voorbeelden zijn het instellen van een Audit Committee en het verbeteren van het risicomanagement via het opzetten van een risicodashboard en het integreren daarvan in de maandrapportages intern SVB.

De SVB wijst op een nieuwe ontwikkeling in de governance, namelijk het driehoeksoverleg tussen uitvoerder (SVB), eigenaar (SZW) en opdrachtgever (SZW, VWS). Het driehoeksoverleg is geborgd in de governance structuur met SZW. Punt van aandacht is nog de rol die VWS als opdrachtgever in het driehoeksoverleg zou kunnen hebben.
Het is de bedoeling dat het driehoeksoverleg twee keer per jaar plaatsvindt. De veranderagenda en nieuwe wet- en regelgeving zijn de relevante agendapunten.

De Inspectie stelt dat de noodzaak van een goed werkende sturing en risicomanagement toe neemt. Vanwege de omvangrijke taakstellingen die SVB al gerealiseerd heeft en in de komende jaren nog gaat realiseren, is de marge die SVB heeft om tegenvallers te kunnen compenseren afgenomen. Ook zijn de veranderingen in de omgeving van SVB turbulent hetgeen vraagt van SVB om binnen die kleinere marges toch ingrijpende veranderingen te realiseren die complex zijn en significante risico's met zich meebrengen.

De Inspectie acht het van belang dat in de werking van de governance, informatie die voor de sturing relevant is, explicieter in documentatie vast wordt gelegd. Als voorbeeld noemt de Inspectie dat het tijdelijk oplopen van de werkvoorraad en de acties die daarop ter bijsturing zijn genomen, niet expliciet in de externe tertaalrapportages 2015 van de SVB zijn benoemd. Terwijl de SVB de maatregelen en de voortgang met SZW heeft gedeeld. Op hoofdlijnen is de SVB transparant over de effecten in het tertaalverslag. De SVB zal in overleg met SZW als onze opdrachtgever/eigenaar treden hoe invulling kan worden gegeven aan de aanbeveling, om explicieter te rapporteren.

In het rapport wordt geconstateerd dat de strategische heroriëntatie is vertraagd en nog onvoldoende concreet is wat de consequenties zijn voor de organisatie en ICT. De zorgvuldigheid die in het traject wordt betracht, heeft tot vertraging van de oorspronkelijke planning geleid. De SVB deelt het risico dat de Inspectie signaleert, dat vertraging in dit traject ertoe kan leiden dat de kans wordt gemist om zoveel mogelijk gebruik te kunnen maken van de relatief beleidsluwe periode tot de nieuwe Kamerverkiezingen in 2017.

Hoogachtend,
Sociale Verzekeringsbank

José Lazeroms
Voorzitter Raad van Bestuur a.i.

Bijlage 2: Klachtenafhandeling 2013-2015 bij SVB

Tabel 7 Aantal klachten, gegronde klachten en tijdige klachtenafhandeling 2013

Klachten	2013				
	Aantal klachten	**Aantal gegrond**	**% gegrond**	**Aantal tijdig**	**% binnen 6 weken**
AOW	369	203	55%	355	96,2%
AKW	32	19	59,4%	30	93,8%
Anw	167	82	49,1%	162	97%
AIO	37	17	45,9%	36	97,3%
TOG	6	1	16,7%	6	100%
REM	5	2	40%	4	80%
KGB	4	2	50%	2	50%
Verzekeringen	129	80	62%	129	100%
Overig*	18	9	50%	18	100%
Totaal SVB (SV-domein)	**767**	**415**	**54,1%**	**742**	**96,7%**

* = Gezinsbijslag, VVA, OBR, TAS, Bijstand Buitenland en MKOB.
Uit: Jaarverslag SVB 2013 blz. 57.

Tabel 8 Aantal klachten, gegronde klachten en tijdige klachtenafhandeling 2014

Klachten	2014				
	Aantal klachten	**Aantal gegrond**	**% gegrond**	**Aantal tijdig**	**% binnen 6 weken**
AOW	457	275	60,2%	439	96,1%
AKW	245	142	58%	241	98,4%
Anw	29	15	51,7%	28	96,6%
AIO	23	9	39,1%	21	91,3%
TOG	19	8	42,1%	19	100%
REM	3	1	33,3%	2	66,7%
KGB	8	3	37,5%	8	100%
Verzekeringen	14	10	71,4%	14	100%
Overig*	24	18	75%	24	100%
Totaal SVB (SV-domein)	**822**	**481**	**58,5%**	**796**	**96,8%**

* = Gezinsbijslag, VVA, OBR, TAS, Bijstand Buitenland en MKOB.
Uit: Jaarverslag SVB 2014 blz. 120, eerste tertaalverslag SVB 2015 blz. 24 en tweede tertaalverslag SVB 2015 blz. 26.

Tabel 9 Aantal klachten, gegronde klachten en tijdige klachtenafhandeling 1e tertaal 2015

	1e tertaal 2015				
Klachten	**Aantal klachten**	**Aantal gegrond**	**% gegrond**	**Aantal tijdig**	**% binnen 6 weken**
AOW	162	95	58,6%	158	97,5%
AKW**	18	11	61,1%	18	100%
Anw	15	6	40%	14	93,3%
AIO	7	2	28,6%	6	85,7%
TOG***	0	0	nvt	0	nvt
REM	2	0	0%	2	100%
KGB**	0	0	nvt	0	nvt
Verzekeringen	5	5	100%	5	100%
Overig*	6	2	33,3%	6	100%
Totaal SVB (SV-domein)	**215**	**121**	**56,3%**	**209**	**97,2%**

* = Gezinsbijslag, VVA, OBR, TAS, Bijstand Buitenland en MKOB.
** = Het Kindgebonden Budget (KGB) is vanaf 2015 opgenomen in de AKW.
*** = De TOG is omgezet naar dubbele kinderbijslag en opgenomen in de AKW.
Uit: Eerste tertaalverslag SVB 2015 blz. 24 en tweede tertaalverslag SVB 2015 blz. 26.

Tabel 10 Aantal klachten, gegronde klachten en tijdige klachtenafhandeling 2e tertaal 2015

	2e tertaal 2015				
Klachten	**Aantal klachten**	**Aantal gegrond**	**% gegrond**	**Aantal tijdig**	**% binnen 6 weken**
AOW	119	76	63,9%	112	94,1%
AKW**	15	7	46,7%	13	86,7%
Anw	14	9	64,3%	13	92,9%
AIO	18	12	66,7%	16	88,9%
TOG***	0	0	nvt	0	nvt
REM	4	2	50%	3	75%
KGB**	0	0	nvt	0	nvt
Verzekeringen	19	17	89,5%	18	94,7%
Overig*	0	0	nvt	0	nvt
Totaal SVB (SV-domein)	**189**	**123**	**65,1%**	**175**	**92,6%**

* = Gezinsbijslag, VVA, OBR, TAS, Bijstand Buitenland en MKOB.
** = Het Kindgebonden Budget (KGB) is vanaf 2015 opgenomen in de AKW.
*** = De TOG is omgezet naar dubbele kinderbijslag en opgenomen in de AKW.
Uit: Eerste tertaalverslag SVB 2015 blz. 24 en tweede tertaalverslag SVB 2015 blz. 26.

Tabel 11 Aantal klachten, gegronde klachten en tijdige klachtenafhandeling cumulatief 2015

	Cumulatief 2015*				
Klachten	**Aantal klachten**	**Aantal gegrond**	**% gegrond**	**Aantal tijdig**	**% binnen 6 weken**
AOW	309	188	60,8%	296	95,8%
AKW**	128	80	62,5%	125	97,7%
Anw	22	15	68,2%	20	90,9%
AIO	25	16	64%	21	84%
TOG***	15	6	40%	15	100%
REM	6	3	50%	4	66,7%
KGB**	2	1	50%	2	100%
Verzekeringen	50	36	72%	49	98%
Overig****	5	3	60%	5	100%
Totaal SVB (SV-domein)	**562**	**348**	**61,9%**	**537**	**95,6%**

* = De cumulatiefstaat 2015 sluit om onduidelijke redenen niet aan met de aantallen per wet en in totaal van de klachtenoverzichten 1e en 2e tertaal 2015 (tabellen 4.4 en 4.5).
** = Het Kindgebonden Budget (KGB) is vanaf 2015 opgenomen in de AKW.
*** = De TOG is omgezet naar dubbele kinderbijslag en opgenomen in de AKW.
**** = Gezinsbijslag, VVA, OBR, TAS, Bijstand Buitenland en MKOB.
Uit: Tweede tertaalverslag SVB 2015 blz. 26.

Bijlage 3: Invulling taakstellingen kabinetten Balkenende 2011–2015 en Rutte 2016-2018

Invulling taakstelling kabinetten Balkenende I-IV 2011–2015
De SVB moet ultimo 2015 in totaal een taakstelling bezuiniging van circa € 54 miljoen realiseren ten opzichte van 2011. Dit bedrag is opgebouwd uit ingeboekte besparingen vanuit het Regeerakkoord 2010 en voorgaande kabinetsperioden (kabinetten Balkenende I-IV). Dit is ongeveer 30% van de reguliere bedrijfsvoeringskosten SVB van 2011. SVB rapporteert in het tweede tertaalverslag 2015 dat de realisatie van de geplande laatste tranche ad € 12,4 mln. op schema ligt. Het restant van de taakstelling wordt ingevuld door centralisatie van de facilitaire organisatie per 1 januari 2015, op het gebied van handhaving in het verlengde van aanpassingen in wetgeving als de twee-woningen-regel en de kostendelerswet en op huisvesting, inkoop en externe inhuur. Hierbij compenseert een hogere besparing dan de geplande € 2,5 mln. op de huisvestingskosten, door de inverdieneffecten van het eigen gebruik voor SSP op de leegstandskosten die anders ten laste van de Suwidienstverlening zouden komen, een lagere besparing van € 2,8 mln. op de externe inhuur, door o.a. incidentele inhuur voor de versterking van de IT-systemen.

Invulling taakstelling kabinetten Rutte I en II 2016–2018
Vanaf begrotingsjaar 2015 wordt door SVB invulling gegeven aan de realisatie van de taakstellingen vanuit de kabinetten Rutte I en II (Rutte I, het Begrotingsakkoord 2013 en het huidige regeerakkoord). Deze lopen op tot een totaalbedrag van € 11,4 miljoen in 2018. Voor de taakstellingen voor 2016 tot en met 2018 heeft SVB maatregelen vastgesteld. SVB heeft eind 2014 al besloten tot een forse personele reductie van de stafdiensten en acties voor het verminderen van de leegstand van kantoren, door het huisvesten van een deel van de medewerkers van de directie SSP (uitvoering Trekkingsrechten PGB) in de eigen panden en een intentie afspraak gemaakt met het UWV over toekomstige inhuizing van UWV-afdelingen bij SVB. SVB rapporteert voor de jaren 2017 en 2018 in het Jaarplan en Begroting 2016 nog een onzekerheid/nog niet definitief ingevulde taakstelling van € 2 miljoen respectievelijk € 3,5 miljoen, maar hiervoor zijn inmiddels additionele voorstellen ingediend. De onzekerheden hangen vooral samen met nog te realiseren vereenvoudiging van wet- en regelgeving en de strategische heroriëntatie en nieuwe ICT-strategie. De taakstelling 2016 is al ingevuld. In overleg met het ministerie van SZW wordt periodiek de voortgang van de invulling gemonitord en de risico's op het financiële en organisatorische vlak besproken.

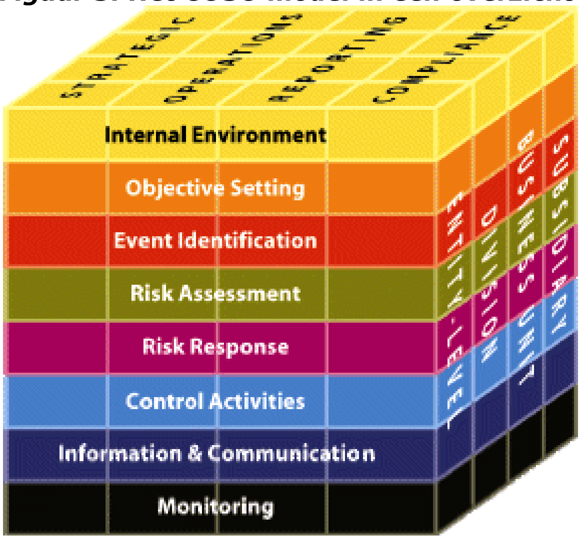
De SVB heeft bij de taakstellingen die in de periode 2011–2018 zijn, of nog worden, doorgevoerd de directe uitvoering (Suwidienstverlening) zoveel mogelijk ontzien. Dit vanuit het uitgangspunt en streven van SVB om het niveau van de dienstverlening aan de burgers gelijk te houden. De taakstellingen zijn gerealiseerd zonder dat de continuïteit en kwaliteit van de Suwidienstverlening onder de met SZW overeengekomen en in de jaarplannen vastgelegde streefwaarden zijn gedaald. De taakstellingen hebben er wel toe geleid dat vooral op de ondersteuning van de uitvoering bespaard is (of nog wordt). SVB geeft aan dat de beschikbare middelen voldoende zijn om de Suwidienstverlening te borgen maar dat de rek er als gevolg van de omvangrijke taakstellingen uit is. In sommige interviews worden zorgen geuit ten aanzien van het vermogen dat SVB nog heeft om kennis te delen en het leervermogen te vergroten. Ook wordt in diverse interviews aangegeven dat SVB op sommige kennisgebieden teveel afhankelijk is van externe capaciteit.

De Inspectie constateert dat SVB op koers ligt met de taakstellingen in het Suwidomein. De Inspectie merkt op dat SVB zowel in haar rapportages als in de interviews met de Inspectie heeft aangegeven dat de rek bij de organisatie er als gevolg van de omvangrijke taakstellingen uit is. De Inspectie merkt op de zichtbare gevolgen of onderbouwing hiervan niet concreet in de ontvangen interne sturings- en verantwoordingsrapportages (bijvoorbeeld de ontwikkeling van de werkvoorraden) te hebben teruggezien. Ook heeft de Inspectie dit niet in de externe tertaalrapportages nader onderbouwd gezien.

Bijlage 4: Beschrijving van het Enterprise Risk Management Integrated Framework (COSO model)

Het COSO model (COSO is de afkorting van het platform dat het model ontworpen heeft en de ontwikkeling van het model beheert) is een model dat door een groot aantal organisaties gebruikt wordt voor de inrichting van hun organisatiebrede risicomanagement. In figuur 5 wordt het COSO model weergegeven.

Figuur 5: Het COSO model in een overzicht



Het model is opgebouwd vanuit drie invalshoeken. De eerste invalshoek is het indelen van doelstellingen in vier categorieën:

- Strategisch: globale doelen afgestemd op de missie
- Operationeel: het effectief en efficiënt gebruik van middelen
- Rapportage: betrouwbaarheid van verslaglegging
- Toezicht: naleving van wet- en regelgeving

Binnen elk van de categorieën doelstellingen bestaat het risicomanagement uit acht componenten (tweede invalshoek):

1. De interne omgeving: toon van de organisatie (risicoacceptatiegraad), integriteit en ethische normen en waarden
2. Formuleren van doelstellingen: De gekozen doelstellingen zijn afgestemd, ondersteunen de missie en zijn consistent met de risicoacceptatiegraad
3. Identificeren van gebeurtenissen: welke interne en externe gebeurtenissen vormen een risico om de doelstellingen te kunnen behalen
4. Risicobeoordeling: Risico's worden geanalyseerd rekening houdend met hun waarschijnlijkheid en impact
5. Reactie op risico: Risico's vermijden, accepteren, verminderen of delen en acties die daarvoor nodig zijn
6. Beheersingsactiviteiten: Richtlijnen en procedures om te borgen dat de reacties op de risico's effectief worden uitgevoerd
7. Informatie en communicatie: Identificeren, verzamelen en communiceren van informatie die nodig is om de beheersingsactiviteiten goed uit te kunnen voeren
8. Bewaking: bewaken van totale risicomanagement en waar nodig bijsturen.

De derde invalshoek wordt gevormd door de onderdelen van de organisatie. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan over de organisatie als geheel, de afzonderlijke directies of de afdelingen.

Bijlage 5: Overzicht van de benoemde risico's in rapportages van SVB over 2015

In deze bijlage is een overzicht opgenomen van de risico's die door SVB in de verschillende rapportages over 2015 zijn benoemd.

In haar jaarplan 2015 (door RvB SVB vastgesteld op 24 september 2014) benoemt SVB de volgende risico's als de belangrijkste:

- Klanttevredenheid Versobering van de sociale zekerheid heeft zijn weerslag op de contacten tussen klanten en SVB. Dit vraagt begrip van onze medewerkers richting de klant. Er is ten aanzien van de klanttevredenheid een afhankelijkheid van de informatietechnologie. Zie de derde bullet 'Informatietechnologie';
- Strategie De strategie van SVB zal worden herijkt met de doelstelling dit in het voorjaar 2015 te hebben afgerond. Het (risico)management van SVB is geënt op het behalen van de strategische doelstellingen en zal derhalve alert inspelen op eventuele wijzigingen in de doelstellingen;
- Informatietechnologie Het grootste risico dat SVB momenteel heeft is het tijdig ter beschikking hebben van een 'toekomstproof' IT-systeem om de diverse wetten en regelingen te kunnen uitvoeren. Het huidige IT-systeem is naar verwachting nog tenminste 5 jaar geschikt. SVB zal in het jaar 2015 investeren in het Huidige Informatie Systeem. Het betreft derhalve een risico op de lange(re) termijn, die wel op de korte termijn van een plan van aanpak voorzien moet zijn;
- Procesbeheersing Het risico van stapeling van transitieactiviteiten als gevolg van (1) nieuw beleid i.c. een wetswijziging en (2) het doorvoeren van efficiencytaakstellingen waardoor de werkprocessen niet goed meer beheerst kunnen worden. Dit risico wordt beperkt door het werken met strikte sturing op een portfolio van programma's en projecten en door nut en noodzaak van diverse dienstverleningswerkzaamheden en van staffuncties te heroverwegen ten einde de werkdruk binnen acceptabele grenzen te houden en toch de doelstellingen te blijven realiseren;
- Financieel risico Er is een reëel risico dat het versoberen van werkzaamheden teveel ten koste gaat van de gewenste kwaliteit. Waarbij de kwaliteit en tijdigheid richting de burger onder druk kan komen te staan. Daarnaast komen bij de maatregelen die nu worden genomen in het kader van de versobering de kosten vaak voor de bate. Als het risico realiteit wordt zullen noodzakelijke maatregelen leiden tot budgetoverschrijdingen of andere allocatie van middelen over de jaren heen (bij het ontbreken van een gevulde egalisatiereserve).

In de eerste tertaalrapportage 2015 (door RvB SVB vastgesteld op 8 juni 2015) benoemt SVB de volgende risico's als de belangrijkste concernrisico's in het eerste tertaal van 2015:

- Invoering Trekkingsrechten geeft risico's voor tijdigheid en rechtmatigheid van betalingen; er dreigt een verder verslechterd negatief imago voor SVB in 2015;
- Het risico van toenemende onrust onder medewerkers (stoppen MRS, invoering Trekkingsrechten, bezuinigingen). Mogelijk gevolg: daling medewerkerstevredenheid, engagement, verbinding;
- Het risico dat in het Informatiesysteem nieuwe wetswijzigingen niet of met vertraging gerealiseerd worden en/of dat er op langere termijn discontinuïteit in de dienstverlening ontstaat;
- Risico van het niet realiseren van de financiële taakstelling 2017/2018 doordat er geen invulling gevonden wordt voor het restant taakstelling Rutte II;

- Risico dat door werkdruk, toenemende voorraden en afbouwen van de flexibele schil, de kennisontwikkeling onder druk komt en rechtmatigheid/tijdigheid afneemt;
- Het risico dat de toegenomen vraag op een beperkte set van expertises, in combinatie met een krapper budget, de gewenste voortgang op de portfolio belemmert.

Dit overzicht bevat deels andere risico's dan in september 2014 in het jaarplan 2015 waren aangegeven. Dat wordt kennelijk veroorzaakt door een actualisatie van de status van de risico's. De risico's zoals gerapporteerd in de eerste tertaalrapportage zijn afgeleid van de risicoanalyse in de interne maandrapportage van SVB over april 2015 (door RvB SVB vastgesteld op 27 mei 2015). In die maandrapportage wordt voor de geïdentificeerde risico's de stand per april weergegeven van de kans van optreden van het risico, de impact van het risico in geval van optreden, het effect van de maatregelen die getroffen zijn en het netto risico dat resteert na de maatregelen. De zes risico's met het grootste netto risico zijn opgenomen in de eerste tertaalrapportage.
In de maandrapportage wordt ook ingegaan op de relevante actuele ontwikkelingen voor de risico's en worden waar nodig aanvullende acties voor beheersmaatregelen vastgesteld. In de eerste tertaalrapportage wordt niet benoemd wat de belangrijkste beheersmaatregelen zijn. Ook wordt in de eerste tertaalrapportage niet aangegeven welke redenen ten grondslag liggen aan het herprioriteren van risico's. Daardoor is wel lastig te volgen hoe risico's zich in de tijd ontwikkelen en welke interventies zijn gepleegd en kan niet goed de relatie naar eerdere rapportages worden gelegd.

In de tweede tertaalrapportage 2015 (door RvB SVB vastgesteld op 5 oktober 2015) benoemt SVB de volgende risico's als de belangrijkste concernrisico's in het tweede tertaal van 2015:
- Invoering Trekkingsrechten PGB geeft risico's voor tijdigheid en rechtmatigheid van betalingen; er dreigt een verder verslechterd negatief imago en/of financiële claims voor SVB in 2015;
- Het risico dat de ICT, de administratieve organisatie en de interne informatievoorziening van Trekkingsrechten PGB niet voldoet aan de te stellen eisen van 'normale' bedrijfsvoering;
- Het risico van toenemende onrust onder alle medewerkers (stoppen MRS, invoering Trekkingsrechten PGB, bezuinigingen). Mogelijk gevolg: daling medewerkerstevredenheid, engagement, verbinding;
- De omgeving kijkt anders naar SVB. Negatieve zaken (ook kleine) uit heden en verleden hebben nieuwswaarde. Er dreigt een verdere verslechtering van het imago van SVB;
- Het risico van onbevoegde toegang tot gegevensbestanden van SVB (informatiebeveiligingsrisico);
- Het risico dat de toegenomen vraag op een beperkte set van expertises, de gewenste voortgang op de portfolio belemmert.

De risico's zoals opgenomen in de tweede tertaalrapportage zijn gebaseerd op de risicoanalyse die is opgenomen in de interne maandrapportage over augustus 2015 (vastgesteld door RvB SVB op 28 september 2015). Net als bij de eerste tertaalrapportage is gedaan zijn de zes risico's met het grootste netto risico uit de meest recente maandrapportage overgenomen in de tweede tertaalrapportage. Dit leidt tot andere accenten in de risico's dan in de eerste tertaalrapportage was opgenomen. In

lijn met de opmerkingen bij het behandelen van de eerste tertaalrapportage geldt dat lastig te volgen is welke analyses ten grondslag liggen aan de veranderingen.

Lijst van afkortingen

3LoD	Three lines of defense
AC	Audit Committee / Audit Commissie
AD	Auditdienst
AIO	Aanvullende Inkomensvoorziening Ouderen
AKW	Algemene Kinderbijslagwet
Anw	Algemene nabestaandenwet
AOW	Algemene Ouderdomswet
BAV	Basisadministratie Verzekerden
CC	Concern Control
CIO	Chief Information Officer
Cobol	Common business-oriented language
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Threadway Report
CR	Cliëntenraad
DG	Directeur-generaal
DR	Directieraad
DV	Dienstverlening
ERM	Enterprise Risk Management
F&C	Finance & Control
FTE	Fulltime-equivalent
HIS	Huidige informatiesystemen
HPO	High Performance Organization
HR&F	Human Resources & Facilities
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IM&P	Informatiemanagement & Programma’s
Inspectie	Inspectie SZW
IT	Informatietechnologie
ITB	IT-Bedrijf
JZ	Juridische Zaken
KBBS	Kostprijzen in de Besturing en Beheersing van SVB
KGB	Kindgebonden Budget
MKOB	Mogelijkheid Koopkrachttegemoetkoming Oudere Belastingplichtigen
MRS	Multiregelingensysteem
OBR	Overbruggingsuitkering AOW
OR	Ondernemingsraad
P&C	Planning & Control
PGB	Persoonsgebonden budget
RC	Registercontroller
REM	Remigratiewet
RvA	Raad van Advies
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
SEB	Strategie & Externe Betrekkingen
SG	Secretaris-generaal
SSP	SVB Servicecentrum PGB
Suwi	Wet Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TAS	Tegemoetkoming Asbestslachtoffers
TBV	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
TOG	Tegemoetkoming voor ouders van thuiswonende gehandicapte kinderen
V&O	Verzets- & Oorlogsslachtoffers

VOZ	Verantwoordingsgericht onderzoek zbo's
VVA	Volledige verzekerdenadministratie
VWS	Volksgezondheid Welzijn en Sport
WLZ	Wet langdurige zorg
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
Zbo	Zelfstandig bestuursorgaan

Publicaties van de Inspectie SZW – directie Werk en Inkomen

2016

R16/01	Kansen op uitstroom
R16/02	Suwidienstverlening en de governance SVB

2015

R15/01	Gemeentelijke aandacht voor verdringing door bijstandsgerechtigden
R15/02	Suwinet 'veilig omgaan met elkaars gegevens'
R15/03	Buitenspel; De uitvoering voor jongeren in de WW of bijstand
R15/04	Arbeidsomstandigheden van gedetacheerde medewerkers in de Sociale Werkvoorziening
R15/05	Verkennende studie: Signalen en klachten over toegankelijkheid van dienstverlening in het sociale domein
R15/06	Beschut werken
R15/08	Verordeningen Tegenprestatie – inventarisatie –
R15/09	Verkennende studie: Werkgeversperspectief
R15/10	Verkennende studie Verwerken van meldingen en signalen over inkomsten: 'Minder gemist!'

2014

R14/01	Handhaving tijdens de Dienstverlening
R14/02	Kansen voor oudere WW-ers (45+)!
R14/03	Afspraken en resultaten regionaal arbeidsmarktbeleid
R14/04	Ken uw klanten
R14/05	De boete belicht
R14/06	Uitvoering van de WWB voor jongeren (18-27 jaar)

2013

R13/01	De Sociale Verzekeringsbank; Veranderprogramma SVB Tien
R13/02	De invloed van ontheffingen op de arbeidsparticipatie van WWB'ers
R13/03	Regierol gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid
R13/04	Over signaal, sanctie en incasso
R13/05	Dienstverlening aan oudere (45+) bijstandsgerechtigden
R13/06	Van schoolgaand kind tot zelfstandig jongere ACTIEF OP WEG NAAR WERK
R13/07	Verordeningsplicht gemeenten maatschappelijke participatie kinderen
R13/08	De burger bediend in 2013
R13/09	Voor wat hoort wat; Een beschrijving van de uitvoering van de tegenprestatie naar vermogen door gemeenten

U kunt deze publicaties downloaden van de website van de Inspectie SZW: www.inspectieszw.nl

De Inspectie SZW maakt deel uit van het
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Inspectie SZW
Postbus 90801
2509 LV Den Haag
Telefoon 0800 5151 (gratis)
www.inspectieszw.nl